Luxe et Digital

奢侈与数字

数字时代品牌生存之道

全球奢侈品行业领军人联袂撰写

数字时代

影响力×转型力×新体验

- 树立奢侈品行业新规则
- 解读后数字奢侈文化
- 解答品牌“数字困惑”

[法] 埃里克·布欧纳 等——著
袁鹰 叶欣欣——译


中国工信出版集团


人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

埃里克·布欧纳（Eric Briones）

／

又称Darkplanneur，在法国阳狮广告传媒集团下属的Publicis EtNous广告公司担任市场战略总监，现任LVMH集团、兰蔻、轩尼诗、雷诺等时尚和奢侈品牌的营销战略顾问。巴黎奢侈学院创始人。其开创的博客网站Darkplanneur成为奢侈品行业发展风向标和营销战略的热门论坛。

本书第二部分由14位奢侈领域营销专家、设计师、品牌领导人、广告策划师、培训师等联合撰写。

袁鹰

／

毕业于对外经贸大学，大学期间参加交换项目赴法留学，获得中国对外经济贸易大学和法国NEOMA高等商学院共办工商管理和市场营销双学位。回国后在Orange法国电信集团采购部工作至今。行走过40余个国家，热爱健身、旅行、美食和好天气。

叶欣欣

／

毕业于法国艾克斯-马赛大学，获得人力资源管理学与劳动经济学硕士学位。现任郑州航空工业管理学院外国语学院法语教师。译有《追踪引力波：寻找时空的涟漪》。平日里喜欢阅读、听音乐和羽毛球运动。

数字版权声明

奢侈与数字

数字时代品牌生存之道

[法] 埃里克 · 布欧纳 等——————著
袁　鹰　叶欣欣——————译

人 民 邮 电 出 版 社
北　京

图书在版编目（CIP）数据

奢侈与数字：数字时代品牌生存之道 /（法）埃里克·布欧纳等著；袁鹰，叶欣欣译. -- 北京：人民邮电出版社，2018.7

ISBN 978-7-115-48515-1

Ⅰ. ①奢… Ⅱ. ①埃… ②袁… ③叶… Ⅲ. ①品牌–企业管理–数字化–研究 Ⅳ. ①F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第110199号

Original title: *Luxe et digital. Stratégies pour une digitalisation singulière du luxe,* by Eric Briones

内 容 提 要

本书讲述了奢侈品行业在数字化浪潮中遭遇的冲击和获得新生的机遇，从影响力、大数据、社交网络、电子广告、用户体验、人员培训、可持续发展等多角度探讨品牌在数字化大趋势下的生存与发展战略，为品牌在文化定位、技艺创新、市场战略、营销宣传、顾客体验、拓展海外市场和职业培训等问题上提供前瞻性指导。

◆ 著　　　　[法] 埃里克·布欧纳 等
译　　　　袁　鹰　叶欣欣
责任编辑　戴　童
责任印制　周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行　　北京市丰台区成寿寺路11号
邮编　100164　　电子邮件　315@ptpress.com.cn
网址　http://www.ptpress.com.cn
北京　　　　　　印刷

◆ 开本：720×960　1/16
印张：15
字数：206千字　　　　2018年7月第1版
印数：1–3 000册　　　　2018年7月北京第1次印刷

著作权合同登记号　图字：01-2016-4794号

定价：69.00元

读者服务热线：(010)51095186转600　印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

献给我的父亲，亨利·布欧纳（1926—2017）

序言

我喜欢有个性的序言。一篇有趣的序言能让读者了解书中的大致主题，而且不会横加逢迎之词，只会自然而然地展现出这本书的存在意义。因此，仅凭一篇序言就能证实一本书的购买价值。而这就是这篇序言的目的。这里，我们采用对话形式展现法国年轻一代最出色的时尚艺术总监之一，新锐设计师品牌 Jacquemus 的创始人西蒙・波特的独特想法。从萌生编写本书的念头之日起，我就一直梦想着这次会面。会面发生在我开始动笔一年后，也就是 2015 年 10 月。我们在他的工作室中进行了两场充满战略性、热情，甚至带有精神分析意味的对话。西蒙的思维十分清晰。对于想要在后数字时代生存，又想继续拓展疆域的品牌而言，西蒙提供了一幅路径图。当许多年轻设计师一门心思想用自己的品牌作为敲门砖去吸引大型奢侈集团，希望后者能支持自己开一家旗舰店时，西蒙想的却不大一样，他最困扰的是自己的“存续”问题。我们这位采访对象的最大梦想是在 40 年后，能出现一位年轻设计师满怀梦想接下 Jacquemus 的衣钵。

假如将你的品牌理念去数字化，它将会变成什么样？

我很难回答。因为在我的生活里不存在“去数字化”的经历。我从十二三岁起就成了网络博主，开始制作一些图片，继而成为设计者。做这些完全是出于本能，我没有立刻决定开创自己的时尚品牌。起初，我制作图片是为了表达“我是谁”，同时对其他图片发表评论。我总能准确地理解开放性论坛上的照片。人们在那里分享一切。最终也是在论坛上，我做的一切都有了意义。

Instagram 对时尚领域的影响是什么？

这个问题很有意思。现在，设计师们甚至希望能主动适应 Instagram[①] 这类社交应用，因此他们的设计作品必须非常强大、直观。一些事情正在改变，我们必须真正卖出自己展示的东西。对我而言，这也成了一种困扰。我精简了品牌的时装系列产品，希望顾客在商店里能真心地说出："我见过这个。我认出来了，这是 Jacquemus 的衣服。"顾客的购买愿望应该源自一种习惯——顾客会更想买自己见过的东西。现在，所有平台都为产品提供了"可视化"的机会。因此，实体店可以腾出手来冒更多风险，展示更独特的服饰。这就是我常对记者说的："我们会把某些服装款式视为盈利性产品。但是，商业成功有时候并不取决于这些盈利性产品。"

大数据不会让你害怕吗？

不会。相反，这让我感到振奋。在当下的新时期里，市场已经被雷同的供给填满，变得非常饱和，以致"制造差异化"成了重中之重：我们要做一些能让大家辨认出来的事情，一些存在感非常强的符号和标记。也就是说，即便不看品牌标识，大家也知道这是什么。对于我来说，这很重要。有人称之为"病毒式"服装。其实，这更像是我们应该在世间留下的标记。

你提到一个词："病毒式"……这种影响力是一种需求，还是一种现实的经济原则？

如果我们以极少的资产起步——正如我曾做过的那样，那么"病毒式"发展模式就很重要了。我必须让大家看到、分享并喜欢上我做的东西。比如对 Jacquemus 这个品牌来说，病毒式营销是发展的关键要素。这就是所谓"病毒式"的意义所在。

---

① Instagram（照片墙）是一款移动端社交应用，以一种快速、美妙和有趣的方式分享你随时抓拍下的图片。2012 年被 Facebook 以总值 7.15 亿美元收购。——编者注

没有不可取代的实体，就没有病毒式发展的可能。形象就是财富吗？

事实上，是否采用“病毒式”发展模式，我没有选择。一切都是自然而然发生的。在游泳池和游戏厅里举办时装秀，或是让一匹骏马走上展台，都造成了巨大反响。在当今世界里，受众的受教育程度越来越高，越来越习惯通过网络和 Instagram 等社交应用关注这类活动。有时候，我们会惊觉自己做了太多与社交应用有关的决策，这其实有点危险。

在这一行业里，轰轰烈烈的“病毒式”发展模式貌似与象牙塔式的设计理念背道而驰。Jacquemus 的目的是被大众喜爱并购买吗？

我应该是行业里的一个例外，因为我一直都想被大众接受。我想成为这一代人中最出色的设计师……没错，我想让我这一代人都穿上我设计的服装。我总觉得应该与人们建立联系，人文氛围非常重要。这是一种我不想失去的最重要联系。我从不想设置任何屏障。我做过的很多事都能体现出这一点，我喜欢直接交流、不加掩饰、不予过滤。我在海边随意拍摄一张照片，如果我觉得很漂亮就会发布，不做任何修饰，不加任何审核。我想表达一种直观的意义，形成一些易于被接受、简单、有趣的概念，上至年迈的老祖母，下至四岁孩童，都能理解。

回到你在网上发布的图片，它们真的展现了你大脑里的世界吗？

是的，它们反映了我不加过滤的思想，充满了个人色彩，毫不保留地展现了一切。有时，我无法控制自己，甚至经常发表一些本不该发表的内容。

你是怎么想到采用三联画的形式发布同一张照片的？

我认为这能给人留下更深刻的印象。我曾在无意间接连上传过三幅风格一致的照片，它们构成了一个整体。我发现这种方法仿佛形成了一种“标识”，影响更大，给人留下的印象也更好。此后，大写字母、三联画、重复发

三张照片等形式出现了。

你能讲一个 Jacquemus 电子商店的故事吗？在电子商务界，你们的电子商店也算特立独行了。

当初，我们手上压了很多货。于是我就说，不如开一家电子商店吧。我们的团队本想在白色底面上展示服装，就像所有网站做的那样，或者用三维效果展示服装，因为这更便捷……但我知道这行不通。我们手中有一些照片，可我觉得它们一点也不漂亮。我提出了异议，但团队依然将之放到了网上。一周之后，我意识到自己是对的。于是，我要求大家借鉴我在 Instagram 上的经验，按我的方式重做一回。我觉得，用穿着品牌产品的真实人物去展示服装更加直观，更让人印象深刻……照片并不完美，衣服在模特身上也会起皱，人们也许并不欣赏这些在海边或在工厂前拍摄的照片。但它们足够真实，而且不乏美感，甚至带有一些诗意。这种模式运行得很顺利，我们一下卖出了 50 件。

这是一组带有故事情节的照片，其中有一位不变的女主角——Jacquemus 的女主角。从沙滩到工厂，她的人生始终充满活力，不知疲倦，在每个夏天都跑去法国南部的海滨大口吃冰激凌！

在你们的电子商店背后，出现了一种超越了数字化的新销售哲学。

我不会进行大规模分销，也不想塞给顾客一本厚厚的品牌产品手册。当我们越是想刺激人们购买时，他们往往越不肯掏钱。但是，当我们让顾客相信我们并没有想让他们消费时，顾客反而愿意购买了！

你对“后数字”这个词有何评价？

在我们这代人中，虚拟与实体之间的界限是不存在的。我出生于柏林墙倒塌之后，我们伴随着数字化成长，这是我们的、我的一部分！界限已经成为过去。如今，一切都是有关联的。我们生活在数字时代里，我们本身就是数字的。

前言

亲爱的读者，我要澄清一个事实：是法国 Dunod 出版社的编辑们建议我编撰这本书的。对我而言，他们给我的这个挑战非常刺激！

反抗“反奢侈”的抨击

撰写这本书曾是一个令人振奋的挑战。书里论述的主题是奢侈品世界“祥和”与“安定”的头号公敌。即使是瑞士历峰集团首席执行官约翰·鲁伯特这样理智的人也委婉地表达了担忧，认为未来人工智能和新技术必然加剧中产阶级的失业状况，从而对“硬奢侈品”市场也会产生影响——奢侈品不仅仅面对富翁们。多年来，奢侈品一直遭到媒体的抨击，这里面夹杂着来自数字领域的蛊惑人心的宣传。有人认为，应当不顾一切地销售神奇的奢侈品来应对行业的数字危机。然而，我们是绝不会支持这种“反奢侈”思维的，我们会一直反对它。从 2017 年开始，我和伊莎贝拉·法格内里、朱莉·波什·塞卡尔迪开始在 HubForum 论坛中捍卫奢侈品的数字自豪感。当时，我们的观点引发了不少怀疑。无休止的攻击产生了极坏的效果，引发了整个行业对数字化的恐惧。在今天，当业界人士听到诸如“留点神吧，你们马上也要优步化（uberisation）了”等不负责任的言论时，都会从灰心丧气变成愤怒。其实，奢侈品行业所谓的“灭顶之灾”完全是无稽之谈，因为这场数字变革触及的主要是这个实体产业中的服务领域。所有技术革命都曾催生出众人的错觉和各种荒诞言论，数字化也不能免俗。最近，旧金山时尚圈出了有一件荒唐事，有些新兴企业为了彰显自己的竞争力，纷纷开始宣称：“我们的新方案，将成为时尚界的下一个优步……”

在新流行语满天飞的狂热期过去之后，现在是时候寻找真正的数字智慧了：在“出格”中寻求节制，将数字化变为有益的演变，而不是一场荒唐的闹剧。

发展持久多样的数字化理念

我们曾经以为撰写这本书是一项不可能完成的任务，首要原因是“数字”话题的覆盖面太大。这是一个飞速膨胀的领域。但同时，一家小企业甚至一个人都可以声称自己掌握了数字时代的救世真理。

第二个原因与时效性有关。6 年来，我有幸参与主持一档营销学电视节目，名叫 *Darketing*。相对于解读数字化问题的书籍而言，这档节目更具前瞻性和新鲜感。营销类书籍经常提供一系列“研究案例”，而这恰恰是这类书籍的软肋：等到出版时，书里的例子差不多就过时了——更何况数字化体系一直在变化。这是一种残酷的矛盾。

基于以上原因，我们曾怀疑写这本书到底有没有意义。最终，我们从奢侈品特有的数字化问题出发，用一年时间发展出一套真正的集体理念。我有幸邀请了来自知名品牌、新兴企业、代理商和职业培训这四大领域的有识之士。每个人的观点都让这本书既富有新意，又能落到实处。大家一致探讨了 14 类问题，覆盖了主要领域。让我倍感自豪的是，在组建这个数字化奢侈品“复仇者联盟”的过程中，我担当了“独眼龙”尼克・费里的领导角色。团队产生的合成效应十分惊人，这其中有阿德林娜・多纳坚定的意念、弗雷德・海亚尔的变革理念、Balistik Art 迸发的创造力、Paris 1.618 的冒险精神、M Publicité 的高明创意、让 – 夏尔・宽多与伊夫・埃舍纳的调和精神、Splendens Factory 的黑客艺术、The Beautyst 的前卫体验、奢侈商业学院的学习智慧、Cavalier Bleu 的自然主义、Dymant 打造内涵的经验、NellyRodi 的第六感、Fashion Capital Partners 的互助精神、Hub Institute 的数字化转型科学和 Emakina 的体验热情……

我们想阻止时间的诅咒，它打击着在危险的数字世界里所有的探险家。我们不会给读者一份具体的行动指南——这恐怕要让某些人失望了——因为每个贡献者都有自己的战略，遵循自己的信念，构建属于自己的未来。为了在这场名为“数字化”的混战里获得胜利，我们更希望向大家展现各种发展前景，而不是拿出一套所谓的“最佳方案”。这就是我们的策略。

一本战略规划书，核心是未来的奢侈品

这本书饱含了我们对品牌和受众的双重热情。这是专门为“聪明”读者打造的一本战略规划书（Synomia公司的数据技术对此给予了帮助）。这本书谨遵网络创意艺术之父威廉·吉布森的教诲：“未来已经降临，只是没有均匀地分给每个人。”我们把目光集中在一些极微小的信号上，这些信号来自未来的奢侈品世界，我们称之为后数字奢侈时代。

后数字奢侈：未来的奢侈品服务概念

“后数字奢侈”犹如一个指南针。奢侈与数字的命运其实是休戚与共的，因此，后数字奢侈才能为奢侈品行业攀登数字化转型这座珠穆朗玛峰指明一条正确道路。它会毫不留情地让奢侈与现实碰撞。

- 现状1：现实与数字之间的界限已不存在

前几代人会把世界分成两个方向——实体的与虚拟的。尤其在现今企业的领导核心，数字化功能依然显得十分孤立。首席数字官往往仅扮演了一个象征性角色，代表了企业里存在数字化功能而已。但是，“天生的数字一代”完全摒弃了两个世界的想法[①]。这种划分已经过时了。询问一下从事数字行业

① “天生的数字一代”这一社会学概念其实一直受到质疑，这指的是20世纪80年代后半叶至21世纪初出生的一代人，即Y世代人，以及2000年后出生的Z世代人。他们是生长在充斥着计算机、智能手机、平板电脑和互联网的数字环境中的数字一代。

的人，他们会说，自己的职能会在公司进行数字化转型时发挥作用，并在所有部门完成转型后才算结束。现实世界与虚拟世界之间的界限消失，这是后数字时代的本质——这会引发文化动荡，而我们已经看到了最初的振动信号。

虚拟与现实之间不断同化，已经是年轻一代的日常。我曾写过一本名为《Y 世代人与奢侈品》（*La génération Y et le luxe*）的书，讲述了“千禧世代”的问题。而在本书里，我们还会进一步关注 Z 世代人，即生于 2000 年之后的一代人。最后，我想让大家好好看看这四个数据：在中国年轻一代人中，70% 的人在假期里更喜欢待在家里[①]，45% 的人每周至少在线购物一次，70% 的人会在社交媒体上购物，81% 的人会在社交网络上分享自己的购物体验。

- **现状 2：日常生活的奢侈化**

今天，许多社会学观察员提出一个论断：“顾客购买的是体验，而不再是实体。”[②]“体验”直接受到传统奢侈品理念的启发，比如随时待命的私人司机、上门服务的私人美容师、门房服务、随时实现的疯狂购物愿望等。现在，这些体验不再仅由传统奢侈品行业提供，而是加入了一些年轻的新兴企业，就像 Chauffeur Privé、Beautysitter 或 Operator 等涉及打车、美容、购物领域的新平台。这些平台崇尚“让顾客数量最大化”的经营模式，立足“日常小奢侈”概念，普及了一种由智能手机引发的奢侈化生活需求。有趣的是，经历过经济危机之后，奢侈化生活不再是某个阶级的特权，而渐渐被所有人接受了，甚至成为实体店服务的通行标准。就本体论观点而言，“后数字奢侈”时代不存在两个世界的界限，因此，奢侈品行业也不应该在文化动荡面前扮演鸵鸟。它应该从酒店业获得启发。酒店业已经低调地实现了数字

① China’s post millennials’ embrace emojis and e-commerce as brands study their culture et Social Commerce and Smartphones drive China’s Generation Z spending.

② HIROCKO T. Stores Suffer From a Shift of Behavior in Buyers, New York Times, 2015.

化改革，像爱彼迎这类“共享经济”的代表能更好地维持自己的独特之处。

- 现状 3：欧洲人与奢侈品之间的分裂日益严重

欧洲人与本土奢侈品之间日益分裂，问题的严重性已经超越了数字化范畴。尤其在法国，在 2014 年，OpinionWay 的一项民意调查结果拉响了警报[①]，但这一结果却备受媒体冷遇。如果我们放下所谓的法国骄傲，转而自我批评，就会发现“本土奢侈品如今已不再符合法国人的需求。他们不认可这些奢侈品，觉得它们过于浮夸、带有挑衅意味、令人费解。尽管法国奢侈品依然让很多人梦寐以求，但从此以后，在法国人眼里，法国奢侈品仅属于外国游客，主要依赖后者的强大购买力”。[②] 更确切地说，84% 的法国人认为奢侈品和奢侈服务是为外国游客准备的；对于 80% 的法国人而言，奢侈品变得过于夸张和“刺眼”；而 51% 的法国人认为奢侈品其实算不上优雅。

法国奢侈品被本国人束之高阁[③]，威胁是实实在在的。奢侈品应该依据现状努力改变，而不是睡在曾经的辉煌里。奢侈品只能承认，自己最初的生存环境已经不适应当下的时尚风格和经济主张了。更严重的是，法国奢侈品实体店里的“卓越法式服务”正在丧失。关于这一点，我在研究 Y 世代人时发现了一件惊人的事：绝大多数年轻人向我证实，自己在奢侈品店里有过不愉快的经历。在那里，他们无法感到宾至如归。这是绝不能容忍的危险现状！说它危险，是因为这给了其他品牌入侵法国的机会。你可能不信，但是，如果你快速逛一下伦敦的奢侈品店就会注意到，与英国人在 Michael Kors 店里的愉快购物体验相比，法国奢侈品店里的服务气氛相当冷淡。此外还有一种威胁——法国奢侈品的王牌之一，巴黎女人神话般的影响力：如果巴黎女人都不再穿法国品牌了，中国和美国的游客又将有何感想？

---

① OpinionWay 在 2014 年 9 月 17 日和 18 日对 1055 位 18 岁以上的法国人进行了调研。调查对象依据性别、年龄、职业、社会群体和居住地等类别按一定比例抽调。

② DE LA PAGERIE E. Luxury: les Français fâchés avec le luxe, Particule de luxe, 2014.

③ MCCLURE S. The Museumification of French luxury, Luxury Society, 2015.

虚拟与现实之间的界限消失，日常生活奢侈化，欧洲人与本土奢侈品之间出现分裂，这些重要因素对我们关于“后数字奢侈”的研究都具有指导作用。

两大领域不断靠近的先兆信号

- 与数字巨头组成高效联盟？

抛开广告推广不谈，奢侈品行业经过一番分析，还是有理由不信任数字巨头的。如果参看一下股市的动荡记录，再冷眼旁观数字巨头之间的历史冲突（比如 eBay 和亚马逊）——他们之间的矛盾可比协作要多得多，那么奢侈品行业仍有不少地方值得硅谷的主人们艳羡不已。

- 新技术领域越来越多地从奢侈领域得到启发

技术纯玩家喜欢借鉴、引入奢侈品的惯例。比如，旧时的导购机制正转换成“智能商城”好伙伴。这种新方法想实现一种结合创造性与最理想价格的购物模式，正如私人助理服务 Facebook Messenger 允诺的那样。除了服务领域之外，高科技产品也从奢侈产品中得到启发，希望呈现出神奇的功能——这里的成功经验值得分享，看看 Google Glass 还有 Apple Watch 就知道了。

- 爱马仕加苹果，最初的后数字奢侈品牌？

毫无疑问，在两大领域相互接近的过程中，苹果是走得最远的品牌，它甚至自称为后数字时代的第一品牌。苹果甚至因大批挖掘奢侈品牌的人才而闻名，比如在线与零售高级副总裁安吉拉·阿伦德、特别项目副总裁保罗·德耐弗、设计高级副总裁马克·纽森等人。

苹果最出名的奢侈产品当属其最新的通信工具 Apple Watch。Apple Watch 堪称一个教科书式的范例。在公共关系顾问安妮塔·波尔兹科斯卡

的运筹帷幄下，Apple Watch 的首次面世如同走了一次红毯，吸引了整个奢侈界的目光。期间，康泰纳仕集团也发挥了关键作用，在 2014 年 10 月刊 *Vogue* 杂志中国版的封面上重磅推介了 Apple Watch。尤其，在影响力巨大的康泰纳仕国际奢侈品大会上，时尚界“教父”和“教母”卡尔·拉格斐和苏西·门克斯亲自介绍了这款产品，如同给了 Apple Watch 一张宝贵的“奢侈品出生证明”。在完美赢得这两场宣传大战之后，苹果首席设计官乔纳森·伊夫和设计高级副总裁马克·纽森之间一次关于“后数字时代手工艺”的对话，更令各方观察家印象深刻。这次对话揭露了市场对手工艺的改变，讲述了苹果实验室里的手工业精神，阐述了机器与手工业的相关性，最后表达了一个核心理念——要有自己亮点。欢迎来到奢侈品和新技术共存的世界。全球领先科技媒体公司 Tech Crunch 进一步研究了 Apple Watch 与奢侈品的相似性，表示 Apple Watch 能帮佩戴者戒掉“数字毒瘾”——这也是 iPhone 手机犯下的罪孽。通过独特的叩拍功能，Apple Watch 能根据重要性处理信息，由此解放了人们的注意力，使我们能稍稍远离智能手机片刻。作为一款奢侈品，Apple Watch 拥有神奇的魔法，赋予佩戴者“第六感”和真实感，展现手工技艺的魔力。它与奢侈品的相似度达到了 100%——两个环终于衔接上了。同时，在实体店购买 Apple Watch 的顾客体验也借鉴了奢侈品行业的经验。

然而，人们很难在 2015 年夏天看到 Apple Watch 的销售成绩。苹果拒绝透露消息。但各个市场都在质疑：Apple Watch 能获得持久成功吗？新闻网站 Markewatch 在 2015 年 6 月公布[①]，Apple Watch 的销售额降低了 90%。据称，只有不足 2000 枚 Apple Watch Edition（售价 1 万欧元以上的高端系列）找到了买家，而总销售额中三分之二恐怕是入门级的 Sport 系列（399 欧元）实现的。这还有待证实！

① ARENDS B. Opinion: Apple Watch sales plunge 90%, MarketWatch, 2015.

苹果，这个后数字时代奢侈品的第一品牌还有很长的路要走。而在我们看来，如果没有与大品牌的创造性合作，苹果很难在这条路上走下去。或许，合作能让这一神话般的美国品牌避免口诛笔伐。2015 年 6 月，在颇具影响力的播客节目 *The Jay and Farhad Show* 中，播主杰伊宣称把自己的 Apple Watch 转卖了，因为他觉得 Apple Watch 毫无用处，跟自己也没什么关联。这堪称是评论的最低谷了。不久，伊恩·罗杰斯被 LVMH 集团从苹果公司挖走，标志着数字领域大肆剽窃奢侈品行业人才的时代终结了[①]。国际财经网站 Quartz 用不无讥讽的口吻说："LVMH 集团窃取了苹果公司的一位顶级行政人才，证明奢侈品行业终于开始严肃对待数字化问题了。"[②]

不，奢侈品行业并不是等到这一刻才开始严肃面对数字化问题的。

2015 年初，伴随着爱马仕与苹果的合作，奢侈与数字之间的高效联盟正式开启。这其中当然包含着许多期许："法国爱马仕工匠手工制作的皮手环，美国苹果公司工程师设计的表盘——Apple Watch Hermès 是一个兼具功能与优雅的创造性奇迹。"两个世界的新联盟体现出一种精准的眼光。

爱马仕加苹果，这是后数字时代奢侈品的第一个品牌吗？现在回答这个问题还太早了。然而，爱马仕艺术总监皮埃尔 – 阿莱克西·杜马为两个品牌树立了一个充满野心的目标："建立一个卓越的创造力联盟，就像马与马车一样完美搭配。"

本书大纲

本书第一部分提供了一种"休克疗法"，用来消除奢侈品行业的数字恐慌情结，鼓励大家大胆迈向后数字时代——别忘了，我们已经感到了时代的

---

① KANSARA V, PIKE H. Why Has Apple Been Poaching Fashion Execs?, B.O.F, 2015.

② 这是在 2015 年 9 月 1 日，伊恩·罗杰斯被 LVMH 集团从苹果公司挖走后发表的一篇文章。

微弱信号。这场冒险旅行将围绕 10 个主题展开。

第二部分犹如一场纸上的“黑客马拉松”，展现了品牌数字化的 14 个元素，包括影响力、体验、大数据、数字图片、艺术与顾客体验、网络广告、新市场、数字化贸易、零售、可持续发展、数字化转型、培训、产品内容和创业。每位作者总结了自己的领域现状，为变革提出了一些具体建议。

本书最终总结了后数字奢侈时代的几个信条，这也是对前两部分的总结。

目录

第二部分　奢侈世界的“黑客马拉松”，一场独特的数字化历程

第一部分

数字化“休克疗法”

第 1 章

奢侈品，揭开你娇羞的面纱！

比起其他任何行业，奢侈品行业是数字领域观察家们最偏爱的替罪羊。奢侈品行业的羞赧态度是否让自己深受其害？有人批判它并未达到“追求卓越”的信条，是否有道理？奢侈品行业何尝没有因自己的特质而遭到排斥？我们不想争论历史原因，因为这意义不大。我们更愿意放眼未来，消除数字化成见中的坏影响。为此，我们不妨采用激进的“休克疗法”，与问题正面交锋，直接反驳外界对奢侈品行业最常见的谴责之声。我们既不盲目也不自满，也不理会各种聒噪。我们捍卫自己的数字化诉求，大胆为自己辩护。正如让－诺埃尔·卡普费雷尔所说：“奢侈品行业并不惧怕数字化。”[①]

成见 1　守旧：不创新，只跟风

▶ 反驳

● 奢侈品行业的数字化历险记

恰如法国导演布鲁诺·阿维兰执导的宣传影片《卡地亚冒险之旅》（*L'Odyssée de Cartier*）所展现的，奢侈品行业一直具有探索未知世界的意愿。但在某些人眼里，这无异于疯狂的赌博，是一时的冲动。奢侈品行业始

① *Quel avenir pour le luxe?*, by Jean-Noël Kapferer.

终向往未知的世界，对数字领域自然也不例外。比如，迪奥在虚拟平台“第二人生”（Second Life）中展示维克多·卡斯特兰设计的 Belladone Island 系列珠宝；古驰在 2014 秋冬时装秀中无人机扫视全场；2011 年，路易威登与地理位置签到网站 Foursquare 携手推出奢华旅游应用软件 Amble；设计师让 – 夏尔·德·卡斯泰尔巴雅克在 2008 年推出一场 3D 乐高积木服装秀；在路易威登 2016 年春夏大秀上，尼古拉·盖斯基埃带来融入数字前沿科技和网络概念的全新作品。这些表明，奢侈品在与数字领域的接触中一直保持着自己的纯真，同时并未放弃经济上的考量。

- 自我创新

2014 年，爱马仕名列福布斯世界 100 强最具创新企业排名的第 14 位。这一排名不仅肯定了爱马仕傲人、持久的经营成就，更肯定了企业致力于数字化创新的成果，让品牌在业界独树一帜，成为远超传统奢侈领域范畴的模范。爱马仕追求的是“不跟潮流，专注于发扬独创精神”。从教授顾客如何系丝巾的趣味应用软件 Silk Knots，到展现手工艺匠心精神的浸入式默片《无言》（*Sans Parole*），无不展现爱马仕激发顾客潜在欲望的创意。

- 网络安全“反黑客”创新

宝格丽的创新之路与 Apple Watch 主导的可穿戴技术潮流背道而驰。宝格丽认为，奢侈品不能退化为一个简单的极客工具。于是，宝格丽推出了 Diagono“E”Magnesium 智能腕表，通过与 WISeKey 公司展开技术合作，将高级腕表与数字安全结合，确保私人信息不受侵犯，创造了一款“反黑客”奢侈品。

成见 2　高傲：无视网络顾客的期许

▶ 反驳

● 放下高傲态度，听取顾客意见

在逐渐放弃了形势严峻的纸质传播媒介后，奢侈品行业受到数字化自由活力的启发，学会了“展露微笑”。这类例子不胜枚举，各大品牌都创造了数字传播的历史性事件：阿尔伯·艾尔巴茨在 Lanvin 2011—2012 秋冬季广告片里大跳疯狂舞蹈；继影片《迪奥游戏》（*Dior Game*）中 20 世纪 80 年代的街机游戏之后，迪奥在 2011 年委托帕特里齐奥·米塞利开发了全新 3D 影片 *Mise en Dior*[①]；爱马仕推出历史回顾影片《手指滑板》（*Fingerskate*）；在电影《一次心理治疗》（*A Therapy*）里，心理医生疯狂迷恋芬迪的皮草作品；在卡尔·拉格斐亲自执导的香奈儿宣传电影《重生》（*Reincarnation*）中，超级名模卡拉·迪瓦伊和歌手法瑞尔·威廉姆斯跳起一曲华尔兹；KENZO 拍摄了喜剧片电影《水印》（*Watermarked*）……众多作品展示，在喧嚣的营销大战中，数字化浪潮催生了一种新风尚。

● 迎合顾客“自我欣赏”的需求

在数字领域，奢侈品行业曾是第一个鼓励顾客进行“自我评估”的。近 30 年来，博柏利一直展现出不同一般的迎合能力，满足顾客不断膨胀的“自我欣赏”心态。早在各大品牌开始大规模收集顾客自拍作品之前，博柏利在 2009 年 11 月就推出了照片网站“风衣的艺术”（Art of the Trench），鼓励顾客自行投稿，以此向品牌的标志性产品——风衣致敬。这是一个虚拟的人像画廊，展现了优雅、个性与时装风格的变迁。如今，“风衣的艺术”网站

---

① 影片用弹球游戏的形式展示了 Mise en Dior 系列珠宝的制作过程。——译者注

已经变成了真实世界的摄影展。照片在世界各大城市巡回展出，深受广大民众的喜爱，也激发了其他品牌的灵感，如 Louboutin 和 Berluti。网站对于自拍照片的唯一要求是，同样的服装在照片中不能重复出现，除非是独一无二的配件，佩戴者可以随意多样搭配。此外，博柏利推出了在线定制围巾的服务，提供 7000 多种组合图案，为顾客个性化设计羊绒围巾。

● 倾听顾客的“实用性”需求和“求助”

在服装店或精品店购物是非常自然的社会行为，而且人们喜欢与好朋友分享这种体验。奢侈、时尚和美容领域的许多电子商务平台早已告别“独自一人消费”的模式，将社交功能作为购买体验的核心。法国电子商务网站 The Beautyst、仅凭邀请加入的私人社交网站 Clique Chic，以及偏重社交功能的应用软件 The Net Set 都是奢侈领域电子商务的先驱。The Net Set 是真正的视觉化社交平台。与 Instagram 的单纯展示功能不同，该平台上的所有产品都可以直接点击购买。更厉害的是，设计师们可以实时倾听顾客的反馈。平台成了一个能实地侦察情况、预测未来趋势的神奇工具。

● 大数据盛宴

路易威登推出名为“解密奢侈品”（Unlock Luxury）的“黑客马拉松”活动，一举成为拓展大数据领域的先锋品牌。与其他类似活动不同，这不是一个为品牌造势而推出的宣传花招。比赛的三个目标对品牌有着至关重要的意义：通过综合分析社会和商务数据，预测销售走势；通过跟踪注册顾客和竞争对手的行为，预测潮流趋势；定义品牌现在和未来的图景。在三天的活动中，路易威登通过云计算平台 Windows Azure 和开源软件 Hadoop 首次向参赛者公开独家数据。而参赛者则要在品牌内部专家的指导下，开发出能达成以上三个目标的应用程序。

成见 3　轻视：无视电子商务

▶ 反驳

● 品牌电子商店的主导地位

2014 年，法国电子商务创值 140 亿欧元（占 6% 的市场份额[①]），同比增长 55%。根据麦肯锡的数据，这一增长主要源于大品牌和大百货公司的销售业绩。值得一提的是，尽管数字化历史相对短暂，各大品牌的官方电子商店却夺得了市场主导地位，占据 28% 的市场份额，领先于电子商务促销平台。比如，Vente Privee 等促销平台仅占市场份额的 20%，“颇特女士”（Net-A-Porter）等全价销售平台仅占 18% 的市场份额。电子商务有望成为奢侈品行业未来的经济基础。预计在 2025 年，其市场价值将达到 700 亿欧元，占行业总销售额的 18%。

● 奢侈品行业的电子商务理念：“讲故事”

长久以来，亚马逊展现了独一无二的电子商务理念：在冷静、客观的环境中，奉行多量化、合理化的价值观。亚马逊从不“讲故事”（storytelling）！自 2000 年以来，奢侈品行业开始打破沉闷。娜塔莉 · 马斯内创办的“颇特女士”购物网站引发了一场“讲故事”的革命。同时，多媒体杂志 *The Edit* 也大获成功，在平板电脑和普通台式机上的展现效果同样出色。奢侈与时尚开始以“讲述背后的故事”为根基：讲述一段时尚历史故事变为互联网销售的一门艺术。Jacquemus 的电子商店在每一季都会推出一篇全新的“照片故事”，点击照片可直接购买产品。这也是“讲故事”模式的一个好例子。无论是“爱马仕霓彩丝邸”（La Maison des Carrés）还是 Jacquemus 的“照片

---

① 麦肯锡报告，2015 年 6 月

故事”，都与奢侈品行业给人们的固有印象背道而驰。尽显奢侈风格的电子商务浪潮与数字革命已经悄然登场。

成见 4　过时：“数字人类”眼中的旧时尚

► 反驳

● 为“数字人类”造梦

早期的“数字人类”是 Y 世代人。然而，无论拥有怎样的社会背景，这些人仍喜欢奢侈品。80% 的 Y 世代人认为，在经济危机时期购买奢侈品并不令人吃惊[①]。他们渴望奢侈品的原始特征——稀缺性、传递意义和历史感。但是，当奢侈品受到所谓“大众奢华”（masstige）[②]的影响后，这些宝贵的特征开始变质。经过一段时间的挣扎后，Y 世代人摒弃了“大众精品”，如 Marc by Marc Jacobs、CK by Calvin Klein 和 Kate Spade Saturday 等奢侈品牌的附属低端品牌。Y 世代人无所畏惧，他们迫使奢侈品牌重新证明自己“物有所值”。另一个事实同样证明了 Y 世代人和 Z 世代人对于奢侈品的浓厚兴趣：专注于奢侈、时尚和设计教学的各类院校在全球大获成功（仅在法国就有超过 30 家学校，仅次于英国），比如伦敦的中央圣马丁艺术与设计学院、法国巴黎时尚学院、巴黎高级管理学院旗下的 Moda Domani 艺术学院和英国康泰纳仕时尚设计学院，等等。

---

① 数据源自 Melty Group 为《Y 一代与奢侈品行业》一书所做的研究报告。

② “大众奢华”是一个新词汇，是“mass market”（大众市场）和“prestige”（魅力）两词的缩写。具体来说，它指的是一家奢侈品牌与一家大众消费层级的公司（如分销商、专卖店、其他底端品牌）或大型公共传媒机构合作推出的产品。“大众奢华”产品的特点是结合了低价格和高质量。

- 奢侈品满足了“数字人类”的“无瑕疵”苛求

无瑕疵（seamless）是奢侈品行业经常使用的一个词汇，体现了“数字人类”追求完美、无瑕、一致的生活体验的严苛要求。从任何感触角度讲，用户体验都必须保持完美。

这种“无瑕疵”理念其实已在潜移默化中实施多年。比如，用户可以借助台式机、手机、平板电脑等各种终端，以电话、手机短信、电子邮件、微信等方式登录、访问路易威登的客服中心。这个由高素质员工构成的服务平台已广获顾客信任，无论顾客使用哪种数字平台，客服中心都能通过顾客咨询、个性化服务等方式满足他们的需求。

- 当“数字智人”遇到“制造智人”

克里斯·安德森撰写的《制造者：新工业革命》（*Makers: The New Industrial Revolution*）一书是阐述数字经济前景最有见地的著作之一。这位《连线》（*Wired*）杂志的主编揭示，当下出现了一种由 DIY 精神激发的新潮流——“制造者”（makers）潮流，这其中展现了人们对工艺和新技术的热爱。“制造时代”的新英雄采用激光切割技术、3D 打印技术，在开源模式下工作。“制造者”向我们宣布了从“比特向原子的过渡”，直至达到“长尾”模式[①]。安德森邀请所有人成为“工匠”——这是奢侈精神的胜利，也是奢侈品行业长久发展的好兆头。在网络世界里，有人批判奢侈界正在从“实物”向“非实物”转变，而“制造者”精神恰恰是对这种批评的反击。

---

① 长尾（Long Tail）理论由安德森在 2004 年 10 月的《连线》杂志一篇文章中最早提出，描述了电子商务网站的商业和经济模式。只要产品存储和流通的渠道足够大，需求不旺或销量不佳的产品所共同占据的市场份额可以和那些少数热销产品所占据的市场份额相匹敌，甚至更大，即众多小市场汇聚成可产生与主流相匹敌的市场能量。参见《长尾理论：为什么商业的未来是小众市场》。——译者注

成见 5　不相容：奢侈时代与数字时代不相容

▶ 反驳

● 奢侈品行业的再生之泉

事实上，数字时代是奢侈品行业重焕青春的源泉。数字时代令奢侈品行业在时代悖论中得以自处。在 2015 年 9 月，卢浮宫的展览“未来的故事!”便可证明这一点。香奈儿在 YouTube 的频道走红，也收获了新观众，焕发了新的青春。这一巴黎康朋大道上的传奇品牌通过在网上展示影片，赢得了新的忠诚顾客。数据显示了这种号召力：50 多万用户订阅了香奈儿的频道，人数远远领先于迪奥（23.5 万）或博柏利（23 万，2016 年 1 月 1 日）。这一成功既源自香奈儿对数字时代的适应能力，比如制作吸引观众注意力的内容，加大推出新内容的频率，一场时装秀不少于 9 段视频，展现从卡尔・拉格斐到众多“It Girl”的多重观点，同时也归功于品牌疯狂的创作节奏。不仅是香奈儿，所有奢侈品牌通过强大的竞争优势和不断丰富的品牌内涵，都能成功满足数字时代的要求。

新一代设计师在飞速变化中看到了创造明日奢侈品行业的绝佳时机。罗意威的设计师乔纳森・安德森说：“品牌需要配合世界的变化速度。这个速度非常之快，人们每时每刻汲取着大量‘内容’。一张照片一旦在 Instagram 上发布，一分钟后，它就会无处不在，并最终消失不见。然而，这不是一种消极现象。这影响了我如今的思考方式。”

● 助力“数字脱瘾”

正如马里的嘻哈歌手奥克摩・普茨诺在 2015 年的最新专辑《银河系》（*La voix lactée*）中的一首单曲《慢生活》（*Slow Life*）所唱的那样：离开触摸屏、按下暂停钮、区分“时间”和“空间”，这都是十分迫切的需求，因

为“有时候，没必要总是赶时间……”阿兰·芬基科洛义无反顾地拒绝数字狂热，拒绝被数码设备奴役，道理也是如此。面对智能手机上的各种新奇刺激和目不暇接的多任务活动，让–菲利普·拉夏针对“超聚焦的大脑”[①]这种大脑保持高度警觉的状态提出了质疑。拉夏提醒大家：“一个单一神经元可以同时做两件事情。但是，如果这两个活动需要调动同一组神经元，神经元就不可能同时执行任务。”[②]奢侈品行业的数字化沟通和沟通中展现的内容提供了超越时间与空间的避难所，能让大家暂停下来，思考有关过度数字化的后果。在2015年，阿尔伯·艾尔巴茨策划的“Lanvin Manifeste”摄影展就体现了这种想法：“在数字时代中，各种电子屏幕充斥着人们的生活，将瞬间定格在照片中。我们不再用眼观看，而是拍下影像；我们不再用耳倾听，而是录下声音；我们不再用嘴讲话，而是忙于下载。”

---

① 参见让–菲利普·拉夏的《注意力：专注的科学与训练》，人民邮电出版社，2016年。——编者注

② BUI D, HOURDEAUX J, ROCFORT-GIOVANNI B. Comment Internet modifie notre cerveau, Le Nouvel Observateur, 2011-10-20.

第 2 章

奢侈与数字化：选择性亲和力

水火不容、互相矛盾、背道而驰，认为奢侈与数字互不兼容的主张比比皆是。也许是随意猜测，也许是刻意为之，这种“不兼容”的想法同时来自品牌和数字生态系统两个领域。然而，一旦大家深入探求数字和奢侈的本质，以及它们的基因和理念之后，这种想法便成为无稽之谈。马克斯·韦伯提出了“选择性亲和力”概念：“两种文化形式——包括宗教、思想、政治、经济——借由某些重要的相似性，产生了亲密的相似感或思想意识上的亲和感，进而相互吸引、相互影响、相互选择、积极融合、相互加强。”①

也许，现在是从不兼容转向彼此接近的时机。“亲和力”让奢侈和数字的核心价值、基因、规则、价值观和生命力都得到了升华。如今，这两个领域都在现代世界中扮演着重要角色。

企业家与冒险者？

数字化在本质上是企业家和创业者的天下。在瞬息万变的数字行业中，企业往往要承担很高的风险，必须有能力灵活地适应、创新。大多数技术在投放市场和商业化之前就遭遇了失败。面对激烈的竞争和消费者行为的加速

---

① LOW M. Le concept d’affinité élective chez Max Weber, Archives des sciences sociales des religion.

变化，九成新兴公司从硅谷消失了。

不断尝试，不断失败，最终成功——恰与奢侈品行业如出一辙。

而奢侈品行业品牌的创立者们也面临着类似困难：成功需要时间……但也有人不需要。在趋于饱和的行业中一夜成名、树立名望与威信，特别是在越来越多的品牌开始学着（如果不是说抄袭）讲述故事后，成功变得愈发困难。与此同时，数字领域及其影响力巨大的生态系统赋予了通往成功的直接入口：有时在 Instagram 发一张照片，（几乎）就能造成轰动。

为了延续品牌价值，创始人必须承担风险。即使像香奈儿这样的品牌也会遭到非议，面临跌宕起伏的命运。如今，敢于承担风险的勇气比以前显得更重要。冒险精神已经是奢侈品行业基因的一部分，对数字化发展也一样。我们发现，大多数品牌创始人都拥有这种敢于承担风险的灵魂与本性。他们经常被称为"创业企业家"。米歇尔·米切斯纳将企业家定义为"自己企业的领导者和所有人"，或者是敢于舍弃一切、一无所有、遍寻世界寻找自我的冒险家。路易·威登便是最好的例证：路易·威登是木匠和磨坊主的儿子，14 岁移居巴黎当学徒；之后，他成为制箱工人，并于 1854 年创造了今天大家熟知的品牌——路易威登。现在，品牌年年名列世界 50 最强品牌之一。如果这些人不是从头开始，那就不可能创造属于自己的品牌和标志，不可能不断超越、变强。加布里埃尔·香奈儿、克里斯蒂安·迪奥、圣罗兰、马克·雅可布等人都是如此。

数字和奢侈两大领域拥有各自的传奇先驱：数字领域有马克·扎克伯格、史蒂夫·乔布斯、马云；奢侈品行业有加布里埃尔·香奈儿、凯歌香槟的发扬者凯歌－普萨丁夫人，等等。

专业性与技术性

一个接一个的创业者通过完美掌握专业知识，成就了品牌的威望和未

来。这些专业知识包括技艺和业务所需的所有知识。无论是爱马仕的马鞍针法（Piqué Sellier）、克里斯蒂安·迪奥的套装剪裁（Tailleur bar）、尚美的冠冕金匠工艺（Diadème），还是亚历山德罗·伯尔鲁帝用一整块皮革制作无可见接缝的系带皮鞋，在以他们命名的品牌名扬天下之前，这些创业者已然是各自领域的技艺专家，或是深谙某种独特技术与手工艺的天才。如今，路易威登的鞋厂依旧在孜孜不倦地测试细高跟鞋鞋跟的坚固度，豪雅腕表每天都在用漩涡磨料珠测试合金的耐受力……创始人的专业知识穿越了时光，被传播、演变、工业化，并由现代工匠们不断丰富。

转眼今天，苹果公司重新定义了设计、人体工程学和用户体验的概念，这完全得益于品牌的专业知识、优异的人才招聘战略、对技术的掌握和从未停止的变革策略。目前，苹果的产品借助臻于完善的技术，以及既符合人体工程学又具美学价值的设计，营造了一种奢华感，风格自成一体且具有统一的特质，成为世上公认的杰作。

奢侈和数字其实拥有同一个柱石：不断追求极致技艺的精神。对精确度和技艺的苛求，再加上天赋和汗水，就演变成一行行代码、对面料的精挑细选、对配料的平衡混合、对钻石的精雕细琢、对一个角度的唯美苛求。两个行业的人才都是才华横溢的匠人。

体验

当然，产生需求并满足需求，仍是一个新技术诞生的首要因素。然而，取得成功后，一项创新很少会局限于单一产品。

创新首先是一种体验。创新不仅会提高生活体验的品质，还会创造新的体验。有些新体验甚至是始料未及的，并非消费者所提出的需求。例如，Kindle 不仅是一款可连接的屏幕设备，更是一座流动的图书馆，提供了全新的阅读体验。爱彼迎不仅以“优步化”的共享经济模式来经营酒店业，更重

要的是，它为消费者提供了一种全新旅游方式，让游客走入完全私有、未被开发的旅游胜地。

奢侈品行业也不是推出一个或多个新产品就满足了。奢侈本身就是一种体验，体验从产品蔓延到购买经历，经由店内的销售人员之手传递给每一个人。这一切都是一种从未有过的、与众不同的体验，一种情感、一种感受、一种感官的唤醒。

正因如此，如今在零售领域，奢侈和数字能够相互启发、互为促进：苹果公司作为零售店体验的专家，其经验经常被奢侈品牌借鉴，而苹果公司也经常参考奢侈品行业的选址策略、零售店装潢风格和顾客忠诚度战略，等等。

创新

每过 12 到 18 个月，全世界范围内的数据存储容量便会翻倍，使用数据的技术数量也一样。

数字技术及其潜在能力呈指数阶增长，频频突破极限。我们掌握的工具所提供的能力和创造力来自一个关键要素——创新。苹果、谷歌以及所有不分大小的数字领域参与者一直处于不断的创新中。

谷歌著名的“20% 自由时间”政策允许员工利用一天中 20% 的工作时间或在每周中抽出一天去做本职工作以外的创新探索，寻找新想法。这一政策启发、创造了企业中最具标志性的产品，如 Gmail、Google Reader、Google Talk，等等。创新不仅是一个目标或一种“独立”的方法，创新是技术公司的本质、能量、内部驱动力，以及成功（或失败）的原因。

诸多大奢侈品牌已经成功地创造出一个稳定的生存状态和长期的竞争优势，但他们的基因和核心力量中仍保有创新能力。在有些人眼里，这就是奢侈品行业定义中的悖论：这是一个徘徊在传统与创新之间的行业。但是，这种双重性与其说是一个悖论，不如说是一个整体的两方面。正如数字和奢侈

之间的关系也体现了一种“选择性亲和力”。

路易威登之所以成为今天的路易威登，是因为创始人发明了新一代旅行箱。这种旅行箱结合了奢侈感、功能性和创新性。路易 · 威登不仅创造了平顶旅行箱，而且想到用独特的印花来对抗仿冒品。他的儿子在其创作的交织字母帆布印花的基础上进一步改良。凯歌 – 普萨丁夫人发明了“转瓶法”[①] 给葡萄酒除渣，因此赢得了“伟大的香槟夫人”这一称号。此外，诸多钟表大品牌也纷纷进入智能腕表的领域。

正如在数字领域中一样，创新对于奢侈品行业来说也体现在产品、工艺、技术之中，体现在兼具创新性与破坏性的合作关系之中（比如路易威登与斯蒂芬 · 斯普劳斯 [②]、大卫 · 鲍伊的合作，迪奥与蕾哈娜 [③] 的合作，纪梵希与科特妮 · 洛芙的合作等），更体现在品牌的核心精神中。

创造力、魔力与渴望

诚然，欲望是一种原罪，但也取决于人们赋予它的定义。如果欲望之中不包含嫉妒的成分，它可以是另一种形式的愿望、吸引力和迷醉感。从本质上讲，奢侈和数字都有激发欲望的原始力量——渴望拥有产品，渴望生活在数字世界或奢侈世界，渴望见到另一个世界里的人，渴望相信这两个世界呈

---

① 据传，凯歌 – 普萨丁夫人在雇员安东尼 · 穆勒的建议下，在厨房餐桌上刻出倾斜的洞……再将香槟瓶以不同角度倾斜插入洞中。这就是著名的转瓶桌（table de remuage）。香槟在出厂前要经过摇瓶除渣：将香槟瓶插入转瓶架的洞中；摇瓶师每天转动酒瓶，使瓶头越来越向下倾斜，直到发酵产生的沉淀物全部沉积到瓶头；最后，冻结瓶头酒渣，再开瓶、除渣。——译者注

② 2000 年，路易威登艺术总监马克 · 雅可布与纽约涂鸦艺术家斯蒂芬 · 斯普劳斯合作打造路易威登 2001 年春夏系列。斯普劳斯是朋克、摇滚和涂鸦风格艺术家和设计师，以幻彩荧光漆和涂鸦印花称著。——译者注

③ 迪奥于 2015 年正式宣布蕾哈娜为品牌新任代言人，为 Secret Garden 系列拍摄广告。——译者注

现给我们的一切。这种欲望有两个来源，即创造力和魔力。

创新、专业知识和创造力都必不可少。而创造力可以被描述为产生新想法，并将这些想法成功实现的能力。

需求——对美丽的追求，对实用性的追求，对卓越的追求，对体验的追求——产生的刺激，时刻在沸腾。依靠技术实力，数字和奢侈共同创造更富想象力的内容：路易威登请村上隆重新演绎经典字母组合印花，Apple Watch 搭配爱马仕表带，博柏利在 Apple Music 上推出自创流媒体频道，等等。

每天，数字和奢侈都在为我们呈现一种新的探索方式去看待这个世界——我们的世界。他们是有魔力的，能让我们沉浸在一个新的现实中，一个奇妙的世界里。在这个无所不能的新世界里，一切都那么美丽耀眼、变幻多端。如同在动画片里一样，数字和奢侈营造的视觉世界和产品往往是人们潜意识里的寓言，一次次带领大家摆脱人性的束缚，走出外部环境的牢笼。在这个美妙的世界里，汽车可以自动驾驶，图像可以走出屏幕，疾病可以被自动检测，原材料可以转化，爱情故事富有激情，生命鲜活流动，所有人都独一无二……这是充满魔力的生活，一切皆有可能。

第 3 章
探索后数字时代的奢侈文化

后数字奢侈的新航线

后数字奢侈拥有行业传统的激情与自由，希望开展一场不受拘束的变革，让整个行业从高傲、古板的“象牙塔”中解放出来，从“科技恐惧症”中解放出来，回到“革故鼎新”的源头，正如当年圣罗兰的“左岸革命”和香奈儿的“妇女解放运动”一样，凭借超越、创新、主动和独特这四大精神支柱为行业指明前进的方向。

正如时尚预测平台 LS:N Global 的编辑乔纳森·奥彭肖主张的：“奢侈品行业在近几年过于专注传统遗产，不断回溯过去，重拾传统材料和传统技术。可我认为，整个行业已经达到了极限，背负沉重传统的品牌已经没有太大进步空间。所以我们看到，行业在创新和卓越理念的启发下，又让‘奢侈’本身回归了。各大品牌为了打造一个更具创新性的未来发挥了积极作用。我们将看到一种兼顾创新和传承的混合思维。”[①]

后数字奢侈在本质上属于当代。它不断从过去的辉煌中汲取灵感，在

① 奥彭肖宣传新书《后数字时代工匠：时尚、艺术、设计与建筑中的新审美》（*Postdigital Artisans : Craftsmanship With a New Aesthetic in Fashion, Art, Design and Architecture,* Frame Publishers, septembre ，2015）时所做的访谈。

面对过去十多年的乱象时，没有像鸵鸟一般逃避。奢侈品行业傲人的经济增长[①]甚至从根本上改变了“奢侈”一词的定义。特别是，在泡沫经济的阴影下诞生的“轻奢侈品”，比如曾在资本市场上创造过短暂辉煌的蔻驰、Kate Spade或Michael Kors[②]等品牌，更是“篡改”了奢侈的概念。对某些人来说，“奢侈”变得毫无意义，成了一个大杂烩，一个针对年轻一代人、被滥用了的营销术语[③]。2015年，在伦敦维多利亚和阿尔伯特博物馆举办的展览《奢侈品为何物》（*What's luxury*）大获成功，在三个月内迎来了13万人次参观。展览展现了行业罹患的“精神分裂症”。策展人安娜·舒尔茨和琳恩·维茨芭表示：“在流行文化的影响下，20世纪的技术进步在奢侈品行业的发展中发挥了重要作用。或许，这一现象最严重的后果之一是奢侈品行业与‘稀有性’和‘高成本’的特质分崩离析。与此同时，人们更感兴趣的是在时间上与体验上的奢侈感。”[④]

在如此混乱的背景之下，后数字奢侈恰好回应了爱马仕首席执行官阿克塞尔·杜马的警告：“不论处在何种地位、拥有怎样的资历，都要与时代并进才能继续生存。”[⑤]

后数字奢侈是奢侈与数字文化的激情结晶。它调和了种种不可能，成为奢侈品行业通往未来的、唯一的可持续化道路。这里所说的奢侈品行业没有一个学术上的明确定义，它不是指某一家品牌，而是由众多品牌组成的。大

---

① 根据《2015年全球奢侈品市场报告》（Bain & Company/Altagamma），在过去的15年中，全球奢侈品市场已经发生转型。全世界奢侈品消费者总人数从1400万增至3500万。目前，中国消费者的消费额占全球30%，成为奢侈品行业从地方化向全球化转变的重要推手。尽管消费者对奢侈品仍“趋之若鹜”，但他们对行业和产品更了解，对价格也十分敏感，因此，渠道市场和打折销售模式得以发展，如今已占全球奢侈品销售总额的30%。

② 从2015年1月1日至8月7日，Michael Kors Holding、Kate Spade & Co和Coach Inc.三家企业的股价跌幅为50%、35%和19%。

③ *The coming affluent millennial,* Unity Marketing, 2014.

④ 2015年8月31日，二人在博物馆接受的采访。

⑤ 2015年5月康泰纳仕国际奢侈品行业大会讲话内容。

家都应该来探索，没人能抗拒改变的热情！

后数字奢侈文化的十大关键点

我们提出十大关键点，希望能实现和谐、自由和富有成果的数字化发展，以此展望奢侈品行业的未来。

- 第 1 点：开创具有数字特点的文化

如果说，互联网的起源在很大程度上受到 20 世纪 70 年代美国西海岸“反文化”（counterculture）浪潮的影响，那么最终，流行文化还是疯狂入侵了网络，尤其是出现了一个神奇的数量级——百万。

上百万的观看次数、上百万的订阅量、上百万次的点赞和转发……网络世界对庞大数字的痴迷，堪比好莱坞大片追求票房影响力。这种对“宏大”的痴迷，通过网络影响了很多公司的数字化战略。这场宏大竞赛的一大特点是，每次赢得“百万”新粉丝的时刻，都会举办庆祝活动。比如，占据伦敦摄政街 121 号的博柏利是竞赛中的佼佼者：每次举办时装秀，或推出新款“It bags”[①] 和香水，品牌都会借助漫威公司的巨制数字电影作品造势——这已经超越了时尚界的疆域，成为真正的现象级流行风向标。

自 2006 年以来，博柏利便展现出向数字时代进军的野心。安吉拉 · 阿伦德将这一战略发扬光大。比起传统媒体，阿伦德一向更青睐互联网媒介。这是唯一能帮她的品牌打赢这场“以弱胜强”[②] 的战役的办法。而她的对手，自然就是那些比博柏利实力更强的大集团。

博柏利从两方面进行了数字化的大胆尝试。

---

① It bags 意为“一定要拥有的包”，指款式紧追时尚风潮、最多被翻版效仿的包。——译者注

② 来自阿伦德的专访，她时任博柏利首席执行官，刊登于 2013 年 9 月的 *B.O.F.*。几个月后，阿伦德于 2014 年起担任 Apple 零售及在线销售高级副总裁。

- 从电影、音乐、游戏、体育赛事等各种流行文化中攫取灵感，以便在面对直接竞争时，更好地维护自身独特性。
- 聘请真正的“数字化冠军”执掌品牌：克里斯托弗·贝利自 2013 年起就任博柏利的首席执行官和创意总监，在商业和创意领域都具有极大的影响力。

借助激进的手段和内容的数字化改革，博柏利逐渐拉开了与对手们的差距。这一以“骑马武士”为标识的品牌成为数字时代的赢家，既能坚持自身特色又能开发新领域。想当年，品牌也是在多年的努力后，看准了伦敦著名的多雨气候，凭借防雨设计才取得了成功。

近 10 年来，博柏利受到新兴企业的启发，大胆践行“尝试—学习”的企业文化，并在新的数字化媒介出现时付诸实践，比如 Facebook、Twitter、Instagram、Vine、Snapchat、微信和流媒体直播服务 Periscope 等。博柏利甚至在 Apple Music 上拥有自己的音乐频道。

“首当其冲、最具雄心、最吸引人”，这恐怕是博柏利能在数字战争中游刃有余的制胜法宝。

博柏利并不是唯一一个走“好莱坞大片”路线的品牌。我们自然会想到卡地亚的宣传影片《卡地亚冒险之旅》，这部长达 3 分 31 秒的广告大片在全球引发热议，截至 2015 年 11 月，点击观看超过 1800 万次。此外还有法国影后玛丽昂·歌迪亚演绎的 *Lady Dior*（2010 年）……例子不胜枚举。

品牌的数字文化特性不仅体现在追求“百万”数字的竞争中，其中最自然的体现方式恰恰来自品牌的精髓。这种精髓不是铭刻在大理石上的品牌标识，而是专属于品牌自身的再生能量。Publicis EtNous[①] 的总裁让－克里斯托夫·艾拉耶提出的数字理念颇有启发意义。这种理念基于战略和创意要求：

① Publicis EtNous 隶属于阳狮集团，专注于奢侈品行业的广告业务，客户包括爱马仕、萧邦、法国精品行业联合会、意大利连锁百货店 La Rinascente、Chic Outlet Shopping、贝德玛，等等。

通过展示品牌独有的优越感，建立一种与众不同的数字特征，这种特征会根据不同品牌而各有不同——这是源于“自我”（Ego）的一种独特方式。

这种数字特征文化正是滋养后数字奢侈品的土壤。这一文化将深入品牌的各个分支领域，渗透进每个接触点。同时，它将成为一种自然形成的操作法则，就像品牌在生产中会自然而然追求完美一样。

后数字时代奢侈品行业有这样一个信条：无论品牌选择走一条怎样的数字化之路，它都将是独一无二、真实可鉴的！

- 第 2 点：抓住两个关键词——远见与魔力

但是，假如没有相应的雄心，数字特征文化也可以迅速演变为一场徒劳无功的败局。这将是奢侈品行业有史以来最大的雄心——实现“超越”。

“超越”（transcendance）一词源于拉丁文 transcendere，意为穿过、超越。法老为穿越到另一个世界而打造珠宝，现代人购买百达翡丽腕表并希望传给后人，奢侈品拥有一种魔力，这种魔力令持有者对物品的情感超越了产品本身的特质。这种“超越”的欲望非常普遍，在有些地方甚至有事关生命延续的深层意义。正如广告创意人弗雷德・海亚尔所说：“大品牌皮包既是盾牌也是利剑，既是魔甲也是隐形斗篷。”

奢侈品对于自己的主人有着点石成金的力量，给予他们翅膀，尤其是在我们所处的后数字世界里。

渴求“超越”成为当代人类个体的一大特质，这一渴求完美地满足了他们自恋的追求。营销人员非常理解这一点。然而，奢侈品已经不可避免地失去了实现“超越”的垄断地位。奢侈品行业受到了来自互联网四巨头 GAFA[①] 的挑战。通过越来越具个性化的后数字体验，这几家互联网巨头们发明了一种顺应潮流的“超越”，比如 Mespoke 软件[②] 就是为了迎合这种神圣不

---

① GAFA 指主宰数字市场的四大美国公司：谷歌（Google）、苹果（Apple）、Facebook 和亚马逊（Amazon）。

② Mespoke 是一款提供时尚信息，帮助消费者做出购买决策的应用软件。——译者注

可侵犯的生活方式。

Mespoke 软件是传统“订制”（bespoke）[①] 无形的、算法的延伸物。它向所有人提供量身打造的实体和虚拟生活，预测并满足人们生活中的各种需求。Mespoke 根据用户的想象建造了一个摆脱束缚的幻想世界——可以说是科幻作家菲利普・K. 迪克笔下《少数派报告》中场景的时尚版。

但是，奢侈品行业不应该妄图与互联网巨头们抗衡。作为独一无二的存在，奢侈品行业必须围绕两点构建与众不同的数字化风格——远见与魔力。

▶ 远见

这是人类思考的一个关键点：后数字奢侈品行业的发展离不开“客户智能”[②]。

许多人盲目相信创作者近乎神圣的创造力。其实，创作者往往独自困于象牙塔中，他们的创作灵感十分神秘，往往源自一次神秘旅程、一次迷人的感悟或一次危险的相遇。但是，大家经常会忘记创作者灵感的根本——顾客。一位设计师经常夜访奢侈品店林立的巴黎蒙田大道，他曾对我说：“这有点龌龊……我就像在搞市场营销。”但这是一种错误的想法。奢侈品从幻想中汲取力量来实现“超越”的能力，其实就是来自对顾客愿望的深入了解。这才是奢侈品行业的点石成金之术！

路易威登曾为魔术大师胡迪尼定制打造过史诗级的“神奇箱子”[③]；宝诗龙曾接受印度帕蒂亚拉邦主的委托，打造 149 件高级珠宝。这些例子都说明，一直以来，“客户智能”始终贯穿在奢侈品行业的历史之中。在电影

---

① Bespoke 一词最早出现在 17 世纪，指的是为某位顾客量身定做的服装，不依照任何模板或图样。

② 客户智能（customer intelligence）指的是企业利用客户知识和信息，优化客户关系、提高决策能力和运营能力的一切方法。——译者注

③ 路易威登曾致力于研发一套锁箱系统，并为该系统申请了专利。之后，路易威登公开在报纸上挑战美国脱逃术大师哈里・胡迪尼，看他能否从该锁箱系统中逃脱，但最后胡迪尼没有接受挑战。——译者注

《圣罗兰传》（*Saint Laurent*）中有这样美妙的一幕：设计大师仅通过观察顾客的精神状态，就完成了设计上的“超越”。这是最好的例证。

对于 Y 世代的年轻设计师来说，利用“客户智能”似乎不成问题。他们身上没有前辈们背负的沉重压力。他们首先是企业家，既受到奢侈品行业大师卡尔·拉格斐的启迪，也崇拜数字行业先驱史蒂夫·乔布斯。这其中最具代表性的人物是乔纳森·安德森，他经营着以自己名字命名的时尚品牌，同时也为久负盛名的西班牙品牌罗意威工作。安德森的战略远景中充满了各种信息，尤其是对顾客的了解。了解顾客需求是安德森的一个关键成功要素——这是一种谦卑的姿态。其工作室的所有成员都必须认同这一点，而且每天必须深入研究电子商店的统计数据，建立充满启发性的“客户智能”，而不是闭门造车。

如今，“客户智能”是行业增长的真正根源。波士顿咨询公司预计，奢侈品行业的销售收入会在未来 10 年迎来真正的增长。但资料显示，年增长率将是区区 4%。波士顿咨询公司认为，奢侈品消费者前所未有地希望“被爱”，为此，他们需要在各个接触层面拥有完全个性化的体验——真正的后数字时代体验。这就是“博柏利私人客户”大数据项目的核心主旨。对于克里斯托弗·贝利而言，该项目旨在给顾客提供一个更私密、更智能的体验，让顾客无论身在伦敦或北京的实体店，还是通过自己的 iPad 访问博柏利网站，都能得到同等品质的体验。实体世界与数字世界之间的壁垒终将倒塌，国家和城市的概念也将消失——再没有什么能影响客户关系的品质。此外，“博柏利私人客户”项目还有一个任务就是预测，甚至是塑造顾客的新需求。

预测顾客需求是一场充满魔法的冒险，其中可能隐藏着危险。电子商店 L’Exception[①] 的创始人雷吉斯·派诺就曾提醒过：有一天，他没有事先征得一位忠实客户的同意，就根据她的网上订单为其准备了一份生日惊喜，并安排送货上门；结果，这个客户再也没有出现……

---

① 该电子商店创建于 2011 年，呈现了法国高级独立设计师的精选作品。该平台上的设计师们均为各大设计专业奖项的获奖者，或备受瞩目的专业设计师。

预测能力赋予后数字时代的奢侈品行业预见未来的力量。但是，这种力量始终需要得到顾客的许可，并在完全透明的状态下才能施行。

▶ 魔力

奢侈品被工匠赋予了永恒的灵魂，它们自身具有魔力。这就是为什么几个世纪以来，奢侈品能成功逃避定价规则，一直保持高昂的价格。其实，在被视为神圣殿堂的精品店和奢侈品牌广告宣传中已经充分展现了这种魔力。然而，奢侈品行业的广告宣传策略也不同于其他任何行业，一些广告人甚至说那根本不是广告……直到有一天，他们也开始效仿这种策略虏获客户。后数字奢侈品行业希望将这种能力延伸到所有数字媒介。

爱马仕在后数字时代首露锋芒，是因为它懂得如何用数字化语言重塑品牌基因中的魔力。爱马仕官网开设了插图风格的电子商店“爱马仕霓彩丝邸”；品牌还拍摄了电影《李先生的花园：绘画可如书般阅读》（*Le Jardin de Monsieur Li, painting can be read like a book*）；在 2014 年，纸质杂志《爱马仕世界》也在名为 Elsewhere 的应用软件的帮助下走进数字时代；而专为男性打造的 MANifeste 网站则更近一步，正如网站在设立之际的宣传新闻稿中所说的那样：“与购物清单、流行排行榜或待办计划截然不同，爱马仕 MANifeste 网站将帮助男性摆脱刻板、严肃的形象，跳脱出日常的乏味。”自然，该网站与爱马仕品牌的电子商店相互连接，在各种移动终端上都能畅快使用。

各种实例表明，数字时代的魔力正在悄悄地扩散，满载着奇思妙想，创造着美和魅惑的气息，而且一直以来深受公众好评。

后数字时代的魔力也能以实体呈现，风格前卫的“路易威登系列”展览（Louis Vuitton Series）[①] 就是一个例子：成衣时装秀展现了令人目眩数字技

① “路易威登系列”展览借精品店发表成衣系列之机在世界各地巡展：系列 1 于 2014 年秋冬季在上海和东京举办；系列 2 于 2015 年春夏季在洛杉矶、北京、首尔和罗马举办；系列 3 于 2015 年秋冬季在伦敦举办。每个系列展出约接纳 10 万名访客。

术，结合全息图、3D 打印技术、360° 投影和无数的镜子，大厅布景令人有身临幻境之感。

除了展现尖端科技，这种前卫的战略思维还打破了两种限制。首先是数字体验的限制，尼古拉·盖斯基埃强调说："在这个数字化时代，观众可以在网上直接观看各种时装秀。但观众同样需要更多地感受气氛、分享感受、体验秀场释放的能量和情感。路易威登这场展览就是一种实体的、互动的浸入式展示。"其次，路易威登首席执行官迈克尔·伯克也借此揭示了时装秀的商业限制："展览能同步展示精品店的实际情景，而时装秀则让人们看到 6 个月后的情况。时装秀持续 12 分钟，虽然足以唤起人们的'喜爱之情'，但尚不足以诱发'购买欲望'。"这场系列展览用行动展现了后数字时代的思想：各种数字和非数字交流方式相互交叉、升华，一同助攻产品的宣传造势。

- 第 3 点：利用社会群体焕发神奇力量

比起其他任何行业，奢侈品行业更多依靠自身魅力取得了成功。这种魅力会根据大众的不同诉求而有所变化。几个世纪以来，奢侈品犹如强大的护盾、社会阶级的标签、少数幸运儿的特权——这是"自我"奢侈品（luxe de soi）的经典定义。为了更好地看清实质，我们先回溯到 1968 年。正如哲学家吉尔·利波维茨基[①]所说，当时的奢侈品遭到青年一代的抗拒，因为这是企图巩固自身特权的资产阶级象征。奢侈是高端私人俱乐部的代名词，想跻身俱乐部成员，要么必须继承而来，要么就得挥金如土。奢侈品行业的一部分魅力就来自这种封闭式的"俱乐部"习俗和常人难以进入的高门槛。

自 2000 年以来，变革产生了：奢侈品行业改变尺度，迈向全球化。奢侈品行业用更具亲和力的商品向全世界的中产阶级打开大门，而这些产品仍是越来越多的富翁之所求。对于整个行业而言，两位数的增长已变得稀松平常。但同时，

---

① 源自在 2015 年 5 月，利波维茨基在宣传《轻盈》（*De la légèreté*）一书时于 *Darketing* 电视节目做的专访。

行业与生俱来的稀缺性也逐渐失去意义。面对“增长”与“稀缺”的矛盾，金融市场迅速做出了自己的选择。这意味着，要么如让－诺艾·卡普费雷强调的那样，通过艺术化和神圣化来创造具有象征意义的稀缺性[①]，要么采取一条互补路线——利用社会群体的力量。

新生代越来越少去区分奢侈品行业和时尚行业。二者都源自流行文化。对某些人来说，流行文化甚至才是重心。法国电影资料馆举办的展览“安东尼奥尼，流行文化的起源”[②]，完美地展示了人们如何将时尚融入“三位一体”——电源、摄影和时尚——的流行文化。更有甚者，2015 年 9 月 11 日，在纽约 26 号码头举办的纪梵希“十年一秀”上，里卡多·堤西充分体现了奢侈品行业向流行文化的延伸。这场纪念“9·11 事件”的时装秀携手艺术家玛丽娜·阿布拉莫维奇，共同宣扬爱情和忠贞。此次活动邀请了 200 名 VIP 贵宾，并随机抽取了 1200 名纪梵希的忠实拥趸参加。主办方的动机很简单：为品牌举办一场风格大胆的文化活动；但更重要的是，用一个晚上给这 1200 位粉丝留下丰硕、永久的回忆，让他们成为真正的内行人。奢侈品购物网站 MyTheresa 的采购总监贾斯汀·奥谢总结道：“一段时间过后，你不再需要 100 万客户，你需要的是极度忠诚的客户。”

在流行文化和后数字时代的奢侈品行业眼中，传统私人俱乐部的理念已经完全过时，二者更喜欢一个既有责任感又有吸引力的社会群体。这种新理念迎合每个人身上的精英特质，就如同 *Tank* 杂志所表达的思想：“人人都是精英。”

奢侈品行业被认为拥有超越产品本身的能力。它体现了一种富有战斗精神的文化，代表了一个具有亲和力、令人向往的社会群体。传统“个人”奢侈品的特质从根本上发生了改变。

---

① 源自在 2015 年 6 月，卡普费雷在宣传《奢侈品牌如何让增长与稀缺共存》（*How Luxury Brands Can Grow Yet Remain*）一书时于 *Darketing* 电视节目做的专访。

② 法国电影资料馆在 2015 年举办了展览“安东尼奥尼，流行文化的起源”（Antonioni aux origines du Pop），再现这位电影导演的杰作《放大》（*Blow Up*）对当年社会产生的巨大影响。安东尼奥尼将时尚摄影师变为真正的艺术家和当代的偶像。

▶ 构建一个后数字奢侈专属的社会群体

1. 提供容易被消费者接受的“快餐化内容”（snackable content），以个人内容策划（personal curation）为目的，找到社会群体成员所处环境的触点，如产品、时装秀、红毯仪式、宣传活动、各种故事等。

2. 提出一个明确而恒久的信条：环保、社会、文化……

3. 选出一个对话构建者，他同时也是故事、可靠性、关联和数字交流的催化剂。

4. 设立一个与社会群体相连的数字形象。

5. 创建一个明星云集的“行家圈”，包括 VIP 客户、艺术家、名人……

6. 设定后台协议，让最活跃、最善于表达的粉丝跻身“行家圈”。

7. 为“行家圈”投入人力资本。

8. 在真实世界中，每年举办多次大型见面活动。

9. 打造一个不断完善的文化平台。

10. 巧妙掌握远近分寸。

11. 持续地研究社会群体的话题和行为。

新一代人最向往的品牌，如 Balmain、Opening Ceremony、J. W.Anderson 和 KENZO，都展示了创建后数字时代社会群体的才能。

KENZO 的顾客中有 60% 年龄小于 30 岁。其首席营销官苏菲 · 梅慈克揭示了品牌两位设计师温贝托 · 梁和卡罗尔 · 林在经营社会群体方面的秘诀：“他们凭借极具‘街头’风格的加州和纽约范儿，为品牌注入了无穷的乐趣和灵感，也吸引了各种各样的艺术家。这种做法充满美国特色：利用‘交错渠道’（cross channel）建立自己的人才库。人才库中大多是他们的朋友，来自不同背景，大家相互启发。人们成功地从营销角度接纳了这种方法，这也推动了人才库的发展。我们围绕着品牌、乐趣、真实、文化等概念建立

了一个社会群体——这是非常具有当代特色的理念。”[①]

2015 年 4 月，在品牌新网站发布之际，KENZO 社群的全体成员受邀登陆一座充满未来风格的虚拟“小岛”——一场与 *Toilet Paper Magazine* 杂志合作举办的展览，名为“Grace To The Nth Power”。展览有着独特的亮点：艺术家法蒂玛·阿尔·卡地里在 3D 博物馆中呈现令人目眩的设计；参观者通过鼠标和手机协同操作，被带入一场身临其境的跨媒体体验。展览演绎出了品牌所有的文化志向。

建立社群的策略似乎对美国奢侈品行业十分有利，毕竟其初衷是对所有人开放。而法国奢侈品行业的本质在历史传统上就是“高不可攀”的。“自我”奢侈品不仅是为了彰显成功，更是顾客独特、闪耀的身份证明。纽约品牌蒂芙尼对此深表认同。其首席执行官弗雷德里克·卡麦诺说：“在这个崇尚自由主义和自我表达的时代，你的产品必须不仅能反映顾客的品位，还要呈现他们的激情和故事。身份，不再来自品牌和产品价格，而是与各种价值相关联，如历史、创造性和慷慨大度的气质。”[②]

“自我”奢侈品在转变看法后激励了后数字奢侈品行业的发展，促使后者建立一个既有责任感又有吸引力的社群，让其中每个人的精英属性都得以施展。

- 第 4 点：从“粉丝”变内行

“自我”奢侈品满足了人们归属某一社群的愿望。这一社群不但是身份的象征，也是一个充满良性竞争的赛场，人们借此从无名粉丝变身为广受认可的内行人。

我们发现，这种“融入并脱颖而出”（Fit and Stand out）的观念揭示了令 Y 世代人备受煎熬的现状：强烈希望融入一个群体，又梦想成为其中的明星。

---

① 摘自 Darkplanneur 在 2015 年 7 月对苏菲·梅慈科所做的采访。

② 摘自弗雷德里克·卡麦诺在 2015 年 5 月康泰纳仕国际奢侈品大会上的发言。

奢侈和时尚刚好能帮助崇尚自我的“千禧一代”成为巨星。为了在人群中熠熠发光，光靠佩戴某个品牌的配件是不够的。他们需要在社群中扮演积极的角色，超越盲从粉丝的角色，进一步走入核心圈，成为内行人。

这就是后数字奢侈的又一个新基础：让内行人的地位高于粉丝。

▶ 内行与粉丝

粉丝只是偶然过客，在某一时刻过来和你打了个招呼。粉丝再次光顾可能只是出于好奇，或是因为你重新召唤了他；甚至，你的竞争者也可能假扮成“粉丝”。

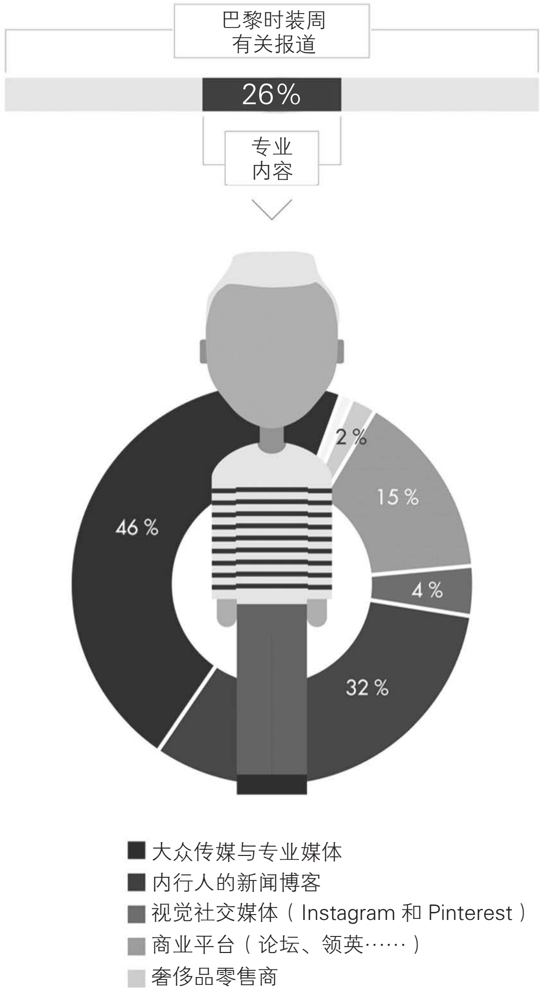
但是，内行人对品牌有着真正长期的兴趣。他能看到品牌的升华，认同品牌的信念，理解品牌真实或虚幻的斗争。他渴望看到品牌创新，更希望了解更深层的知识。他因这份归属感而骄傲，从而脱颖而出。博学、热情、侃侃而谈，他渴望与其他内行人和自己崇拜的艺术家交流。最重要的是，他希望品牌能反过来认可自己的才华、赏识自己的生活方式——而这一切，他其实早已在社交媒体上仔细地呈现出来了。

在 2015 年夏天的巴黎时装周期间，我们和 Synomia[①] 公司携手通过一幅信息图对内行人进行了量化和分类。

① Synomia 是一家专门分析语义学数据的公司，旨在为传播和营销服务。其创始人在 2000 年与数字化领域企业家和法国国家科学研究院的科学家们交流之后，决心创立了这家公司。

后数字时代奢侈领域的内行人是谁?

谁是奢侈世界的内行人？语义学数据给出的定义如下。



■ 大众传媒与专业媒体
■ 内行人的新闻博客
■ 视觉社交媒体（Instagram 和 Pinterest）
■ 商业平台（论坛、领英……）
■ 奢侈品零售商

方法论

96 702 个

关键词

关键词来自时尚与奢侈品的大众化网络内容，从简单社交网络聊天内容到专业论坛页面。

14 648 个

2015 年巴黎时装周相关页面

页面构成了一些“表面”看来与 2015 年巴黎时装周有关的社交内容：一些大众化信息、活动日程或者与时装周视频有关的评论。

3793 个

专家内容

当大众在网络上进行大规模搜索时，这些内容通过对原始数据的精确分析而被找到。

4%

的内行内容

在 3793 条与时装周有关（博客、社交媒体照片）的专家内容中有 4% 被内行人放到了网上。

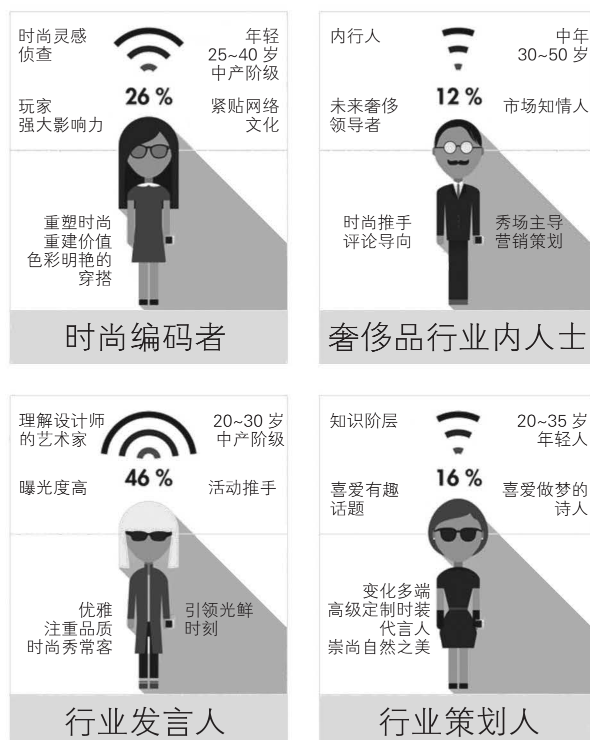
4 类

群体

对人们的对话方式进行系统整理后，我们发现有 4 类内行人群体。他们与 4 类人群相符，分别代表了 4 种内行人。

确定内行人类型

采用 2015 年巴黎时装周的海报模式



奢侈品牌给予网民的创作灵感往往表现为针对某一特定主体的大量内容，比如巴黎时装周的相关报道。Synomia 借助对词组（名词、动词、形容词、副词）的全面分析，把复杂、尖端的内容自动进行概念化，从而分析丰富的语义。这种句法分析技术还能创建一个知识术语网，把处理同一专题的内容全部集中起来。

因此，这种对内行人士的探测是实时、详尽而科学的：利用人们与奢侈品行业的对话中所使用的词组之间的语法关联进行分类，从大量对话中分析、确定谁是内行。

人们有了加入社群的渴望，后数字奢侈的挑战之一就是提供加入团体的体验机会。“入门”的体验过程要让未来的内行人能够深入探求背后的秘密，恰如沃尔夫冈·谢菲尔和J.P. 库尔文所言：跨过“虚幻的天鹅绒绳”[①]。正如“颇特女士”网站、美国运通（AMEX）和新加坡航空公司所做的那样，你必须给予一部分人特权。

第一个具有数字特点的“入门”行为就是低调风格的自拍。热情的内行人在自拍中隐去自己，摇身变为自己推崇的产品的坚定支柱，然后只需加上社群的标签即可，如 #louboutinworld 或 #TimeToPlayWithBerluti。品牌如果将这些自拍作品转发到自己的网站上，即是对这一初步“入门”行为的最大肯定——真是羡煞旁人。

▶ 两类内行人

○ 赢得型（earned）内行人

赢得型内行人唯一的诉求是与品牌一起熠熠生辉。

他们自然是品牌的忠实拥趸，至少是在数字时代最善于表达的那群人，以及名人。此外还有渴望被品牌认可的热情的内行人。

首先，你需要再次利用敏锐的“客户智能”触角：了解客户需求也是品牌社群推广的原动力。此后，品牌的员工应当成为归属社群的首要推广者。

品牌的销售人员，特别是属于 Y 世代的销售人员，在品牌的社群战略中发挥了关键作用，因为他们对于顾客而言就是“可见的”内行人。Kate Spade 的策略即是如此：2015 年 9 月，品牌将旗下销售人员改称为“缪斯”——他们是品牌风格的灵感之源，也是顾客生活方式的灵感之源。

---

① 二人在 2015 年 9 月为宣传自己的新书《奢侈品牌新思索：高档品牌的秘密》（*Rethinking Prestige Branding: Secrets of the Ueber-Brands*）与 Darkplanneur 做了访谈：“高档品牌应该能成功引导消费者考虑性能、价格等合理评价标准以外的东西。事实上，顾客关注一个品牌的原因大多是情绪化的，甚至是非理性的。”

因此，在 Y 世代顾客眼中，销售人员不再是简单的咨询者——顾客早已自己在网络上做好了功课——而是一个影响者。销售人员同样是 Y 世代年轻人，他们的生活并非仅限于实体店中。他们和顾客或许都经常频繁光顾同一个地方——无论在虚拟世界还是现实中都是如此，他们和年轻顾客共享一个网络。这是品牌社群的机遇。但前提是，销售人员必须了解如何像导师一样在无形中给予顾客引导，而不是居高临下地指手画脚……

○ 报酬型（paid）内行人

报酬型内行人不是免费得来的。阿德林娜·多纳将在第 4 章讲述影响力时会对这类内行人进行剖析。他们是博主、Instagram 知名玩家、“星二代”和其他具有创造力的年轻人。他们中有人极具才华，而且真的对品牌十分痴迷。

在后数字时代，奢侈品行业给这些新人才提供了舞台。他们也来添砖加瓦，成为内容的传播者和创造者。如今面临的最大挑战不是利用已有人才，而在于如何挖掘更多的新人才，将其吸引到自己的社群里。当然，这些人才也会为你慧眼识珠的大胆之举表示感谢。

▶ 内行人与电子商务

后数字奢侈的一个使命是通过加入情感和赞赏来升华在线购物的体验。内行人恰恰可以帮助电子商务触发大众的梦想。美国脱口秀演员杰里·宋飞在网络喜剧《谐星坐车买咖啡》（*Comedians in Cars Getting Coffee*）中的幽默表演，再加上朱莉娅·德莱弗斯的客串，堪称“颇特女士”网站“EIP（Extremely Important People）内行人计划”最好的宣传。在剧中，德莱弗斯表达了因为缺货而无法在“颇特女士”网站上购买自己想要商品的无奈之情。但简单聊过几句后，宋飞和德莱弗斯两人却发现宋飞的妻子总能如愿抢到心爱的商品，因为她是“EIP 内行人计划”的一员！网剧结束，德莱弗斯的诉求也感染了观众！

个人购物助理、私人特卖会和时装秀、抢购额外存货、社交策划（social curation）……电子商务能赋予内行人很多特权。

● 第5点：甄选“迷人的对话者”

在后数字时代，品牌应当建立并维护忠于自己而又令大众向往的社会群体。但不要忘记，“保持距离”是保留魅力不可或缺的因素。一场若即若离、欲擒故纵的游戏就此展开。正如斯特凡·伽列尼所说，这就像空中回荡着一小段乐曲，“若远似近”。这种微妙的“距离管理”始于数字对话的实践。在这方面，Balmain 和罗意威等品牌颇有建树，甄选出了“迷人的对话者”——品牌自己的设计师。确切地说，两个品牌的设计师奥利维尔·鲁斯坦和乔纳森·安德森为品牌选择了一切！在他们眼中，与更广泛的受众（范围远远超出时装秀上的 VIP 们）沟通是再自然不过的事，因为他们都迷恋一样东西——流行文化。

鲁斯坦和安德森通过媒体合作（鲁斯坦与 H & M，安德森与健怡可乐）已经展现了重要的影响力，这种影响力甚至超出了品牌内部范围。两位有点石成金之功的设计师都十分喜爱同一个展示平台——Instagram；而其他社交媒体只起到了辅助角色，仅做传播之用。

二人在媒体平台上是势不两立的竞争对手，却拥有相同的魅力。

安德森通过一场独特的“旅行”创造了一个具有高附加值的对话平台。他邀请人们走进自己枯燥的日常生活之中，让大家深入艺术家每天被“创作之魔”掌控的脑海中——他唯一可以依靠的，只有忘我的奋斗精神和私人的珍奇屋。这场极具参与感的演出展现了设计师的忘我精神，赋予了“罗意威 – 安德森”的创作历程一种神圣的性质，超越了粉丝和内行人的一般认知。真实性、牺牲精神、文化……魅力四射的艺术家利用的正是这些价值。

而且，他在本能上就应该懂得“若远似近”的把戏。对大众来讲，加入“罗意威–安德森”社群意味着成为极具当代风格的文化精英的一员。

鲁斯坦创造的对话场景是一次“漫游流行文化仙境”的体验。于是，他变身《爱丽丝漫游仙境》中的兔子，引领大家进入仙境。对 Balmain 来说，魅力、名声和幸福感就是一切，但也充满各种力量——与流行文化融合的力量（蕾哈娜、肯伊·威斯特、卡戴珊姐妹……）、美的能力（设计者通过自拍成为品牌的第一代言人）和政治力量（混搭出军事元素风尚）。鲁斯坦的对话场景的天才之处在于能向众人传递品牌的所有力量。当然，前提是你要加入“Balmain 军团”（#balmainarmy）。一场传递力量的对话，这就是鲁斯坦与他人一争高下的策略。

- 第 6 点：有图才有真相

一张数字图片能适用于各种移动终端，还可被转码、被（黑客）重新编辑，并用于个人内容策划。这种技术潜能对于后数字奢侈而言至关重要。数字图片是社交媒体之王。例如，Tumblr[①] 作为最有创意的社交媒体之一，甚至会影响人们的审美观，进而直接影响成衣的设计。[②]

▶ 移动终端与以自我为中心的生活方式

移动终端不仅是生活方式的灵感来源，也是绘制生活画卷的画笔。它让王尔德笔下承载幻想的画作[③]成为现实，让每个人都能创作自己生活的（视觉）杰作。其中，奢侈品世界恐怕是最有价值的颜料，只要它能适应屏幕上的图片显示。移动终端的新用途将其推至“自我技术”（technologie du soi）

---

① Tumblr 有时译为“汤博乐”，是目前全球最大的轻博客网站。——译者注

② 摘自威廉·赖特和夏洛特·麦克马纳斯的文章《病毒风格：Tumblr 启发的时尚和图标 T 恤》（Viral Style: Tumblr-Inspired Fashion And Tag-Popping Tees），刊于《创作者计划》（*The Creators Project*，2013 年 4 月 5 日）。

③ 见奥斯卡·王尔德的小说《道林·格雷的画像》。

的中心，正如福柯[①]一贯推崇的那样。

Instagram 鼓励我们都成为王尔德笔下的道林·格雷，通过手机打造一幅自己最向往的生活肖像。我被 Moda Domani 时尚设计学院的学生们在 Instagram 上发布的照片品质所吸引，尤其是贾科比·卢[②]编选的顶尖街拍内容，其中的照片无不遵循他风格清晰的编排原则。相映得彰的服饰、玩世不恭的态度、好评如潮的品牌、混搭的个性、各色门店和时尚地标……所有一切组成了珍贵的一幕——我们的生活方式。

成功讲述自己的生活方式，是现代人的灵感源泉之一。法国“街拍女王”格兰丝·多蕾的首部著作的书名就完美展现了这一点——《爱，风格，生活》（*Love Style Life*）。

数字图片启迪了全新的浏览方式，让数以百万计的个人图片焕发光彩，成为引导人们生活方式的“爱丽丝的兔子”！

▶ 合作式图片

视觉社交媒体既是奢侈品行业的天堂，也是地狱。说是地狱，因为任何图片都有机会被大肆传播，反而是品牌的官方图片往往难得重视。在 Instagram 的搜索引擎上搜索品牌名称，搜索结果会在视觉上呈现一片混乱。品牌不能仅依靠自身力量来重建秩序，而应该与影响力蒸蒸日上的新秀们携手。后者将视觉社交媒体变为自己的游乐场。他们可以是摄影师、平面设计师、博客作者；他们被称为“图片新秀”（New Pic）[③]；他们不断挑战“传统派”（Old Pic）大师的拍摄风格——在铜版纸杂志上呈现华美的图片；他们与生俱来具有编辑图像的天赋，让这些图片“病毒式”地传播。这种“新新

① 米歇尔·福柯，法国哲学家、社会思想家、历史学家。——译者注

② 2013 年 3 月开创账户 @louloushcka

③ New Pic 和 Old Pic 两个概念的灵感源自社会学概念 Old Money（继承财富的老派贵族）和 New Money（后来居上的新贵）。

人类”中的女性甚至被称为 Instagirls。正如社会学家斯特凡·于贡强调的那样：“这些女孩以前所未有的方式结合了应用美学、戏剧性内容和社群关系。”

正如阿德林娜·多纳所言（见第 4 章），奢侈品牌应该向这些新人才打开大门，这样才能有助于创建属于自己的“图片新秀工厂”[①]，让图片更好地与品牌基因相容，影响品牌的目标受众。

● 第 7 点：向后数字时代匠人敞开大门

奢侈品行业品牌的演变需要一个创造性的革命：不断让新一代，即后数字时代的匠人们[②]加入设计团队。这些新匠人将成为品牌的左膀右臂，对品牌产生重大影响。这些达·芬奇的后继者通过日常技术实践不断发展他们的技艺，将艺术巨匠的秘诀和数字时代的新技术大胆混搭，推翻了数字时代的一切教条。

拥有强烈的好奇心，既有工程师的严谨，又有诗人的创造力，新一代匠人通过与其他专家合作，设计出自己的作品。这种合作催生了具有无限创造力的点石成金的技艺。

奢侈品行业还远远没有拿出勇气，大胆接纳后数字时代匠人。达尔吉特·辛格的分析言之凿凿：“我认为，奢侈品行业目前还做不到这一点，是因为这意味着要默认把工作交由别人来完成。当下很多技术合作无法代表奢侈品牌本身的价值。只有把工作交予值得托付的人，作品才能与人们在情感层面连接起来，焕发出魔力。每当谈到奢侈品行业时，我觉得‘魔力’一词应当替代经常用来形容技术的‘智能’一词。奢侈品消费者所购买的更多是渴望与美好，他们需要一种更深层次的情感联系，而不是‘智能’的技术提供给我们的冷冰冰的功能。在未来，奢侈品行业带给人们的正

---

① 摘自社会学家斯特凡·于贡刊于 GQ 的专访（2015 年 8 月）。

② 摘自乔纳森·奥彭肖所著《后数字时代匠人：融合新美学、时尚、艺术、设计和建筑的工艺》（*Postdigital Artisans : Craftmanship with a New Aesthetic in Fashion, Art, Design and Architecture, Frame Publishers*）。

是这种向更深层‘情感智能’的转变。奢侈品行业可以在循规蹈矩的世界里添加魔力。”[①]

招纳后数字时代人才十分重要。否则，你就会眼睁睁看着他们投奔竞争对手。后数字纯玩家完全了解自己在后数字世界中所起的战略性作用。

- 第 8 点：强化实体店的数字体验

后数字时代奢侈理念也是实体销售渠道获得新生的良方，这恰恰与“实体销售渠道即将消失，电子商店将取而代之”的传言正好相反。具体方法？扫除对数字化的疑虑，赋予实体零售店“黑客”精神，让线下门店拥有更强的数字体验。

▶ 强化数字用户体验

手机屏幕充斥着人们的生活。我们可以 24 小时不间断地在手机上看电影，但电影院的运行状况依旧良好：仅在 2015 年，就有 3 部影片的国际票房超过 10 亿美元[②]，跻身有史以来 6 大成功票房电影之列。这说明，公众仍然寻求电影院里的沉浸式、集体式生活体验，喜欢在实体场所中看电影，而不仅满足于手机屏幕。世界各地的各种展览也一直大受欢迎，这让我们得到相同的结论。许多博物馆进行了数字化改造，提供了全新的沉浸式体验，乐趣远远超过待在家中。

我们来关注一下 2015 年的两个标志性展览：在伦敦维多利亚和阿尔伯特博物馆举办的“亚历山大·麦昆：野性之美”（Alexander McQueen : Savage Beauty）展览[③]和巴黎爱乐音乐厅举办的“大卫·鲍伊是”（David

---

① 达尔吉特·辛格采访《创意总监，创意策略师与内容策划师》（Creative Director, Creative Business Strategist & Curator，2015 年 7 月 1 日）。

② 《侏罗纪公园 4》票房 15.43 亿美元、《速度与激情 7》票房 15.11 亿美元、《复仇者联盟 2：奥创纪元》票房 13.87 亿美元，数据来源：Box-Office Mojo，2015 年 7 月 29 日。

③ 该展览创下了双项纪录——票房（21 周售出 4.8 万张票）和预算（300 万英镑）。

Bowie is）展览。后者重新设置了声音效果——声音本来一直是展览中不受关注的元素。森海塞尔（Sennheiser）的 guidePORT 语音导览系统对声音进行了 3D 模拟，搭配全球卫星定位系统，赋予展览场景无限的可能性。“野性之美”展览则通过令人印象深刻的“珍宝馆”让参观者沉浸在 Tumblr 风格的宏大、浪漫的哥特式实体体验中，呈现了一种后数字风格。这些展览为奢侈品行业传递出一个明确的信息：想要成功地将实体店进行数字化改造，就不能硬搬来一些数字设计，而要超越数字设计本身的弱点。

► 6 种方式：以数字化用户体验改变实体店

○ 方法 1：将实体店变为最靓丽的展厅

奢侈品牌展览令全世界为之疯狂、着迷，那么，为何将其局限于博物馆中呢？在视频网站上展示一场视觉大秀，通过身临其境的视觉效果向大众远距离呈现设计师的理念。网上的内容可以转变为实体店中的迷人景象，而实体店的商业转型能力也将成倍凸显。

“沉浸感”的品质并非唯一值得考虑的因素。实体店还应帮助观众更好地实现自我价值，特别是针对 Y 世代人[①]。许多博物馆已成功转型，如巴黎大皇宫举办的“高提耶”展览（Gaultier，2015 年）、巴黎波堡举办的“杰夫·昆斯”展览（Jeff Koons，2014 年）和老杜鲁门酿酒厂艺术区举办的“砖的艺术”展览（The Art of the Brick，2014 年）。这些展馆擅长采用各种方式将访客的自我展示与展览的宣传推介完美结合，如鼓励现场自拍，开发延伸观展体验的应用程序，等等。

○ 方法 2：想象一下，每一家实体店都有不同的顾客体验

除了少数例外，网上的电子商店大多是相似的。这为线下门店展示其独

① 选自文章《Y 世代和展览：吸引 Y 世代的 4 大移动终端战略》（*La génération Y et l’exposition : 4 stratégies mobiles pour la séduire*），作者奥罗尔·麦特（2015 年 6 月）。

特的审美和体验创造了绝佳机会，足以对抗大同小异的在线购物体验。奢侈品线下门店“顽固”的标准统一化时代终于结束了。

○ 方法 3：让销售人员变成 Instagram 的解读者

加强销售人员的咨询能力，让算法和人类的力量得到和谐统一。在每次将作品投入销售之前，年轻珠宝品牌 Eternamé 的设计师莎拉·贝斯纳努都成功地在 Instagram 上破解了大众动向，找出品牌的最佳潜在顾客，从而更好地引导顾客。

○ 方法 4：通过永恒的艺术“良方”丰富用户体验

让数字发挥数学特长，让顾客了解艺术“现况”（happening），优化顾客的购物体验，详细内容请参阅第 8 章。

○ 方法 5：将实体店变为真正的社交空间，促成内行人之间的会面

品牌社群的数字交流已成为每日常态，那么，为什么不能让大家趁着独家活动的宝贵时机，在实体店见面呢？实体店内设的餐饮场所因其轻松、友好的氛围自然而然成为会面的首选之地。这类餐饮场所越来越多：博柏利在伦敦摄政街的旗舰店开设了“托马斯咖啡店”，此外还有拉尔夫劳伦在纽约的 Polo 衫店里的“拉尔夫劳伦咖啡店”和上海的“古驰咖啡厅”。实体店餐饮场所的好处很多：将实体店打造成一个真正的本土化地标；让陪同购物的男士们打发无聊的时光；延长购物时间，增加购物筐里的商品数量；帮助顾客理解品牌倡导的生活方式，激发对品牌理念的向往之情；通过强大的味觉记忆，丰富购物体验。

○ 方法 6：通过社交媒体丰富礼宾服务

读者可以关注一下大卫·杜波[1]的研究，他提倡大力发挥社交媒体的

① 杜波在欧洲工商管理学院（INSEAD）教授社交媒体策略（MBA 与高级管理教育）。

实力，提升“白手套服务”的品质。博客“奢侈品行业编年史”（The Luxe Chronicles）的作者埃莱娜·勒布朗举了一个最好的例子：纽约 Bergdorf Goodman 百货公司的 Twitter 账户已经变成了礼宾服务渠道，为店内所有连接上网络的顾客提供服务。

- 第 9 点：丰富品牌故事

奢侈品牌早已不是唯一会讲好故事的能手。当今世界，所有品牌都在讲述自己的故事，这是证明自己独特性必不可少的技能。后数字时代奢侈品行业要有野心为行业故事注入更多能量。

▶ 用现代感丰富你的故事

迪奥首席执行官西德尼·托莱达诺在网站 thedrum 上突显了顾客们所表达的现代感——特别是年轻客户对现代感的迫切要求。这些年轻人是来自中国、韩国或美国且年龄介于 30~35 岁的富豪，他们通过互联网对品牌已经非常了解。弗雷德·海亚尔进一步阐述了这种现象（见第 10 章）：“我们发现，假如一些奢侈品牌在中国遭遇失败后，想找到重生的机会，那么它们就不能仅依靠品牌的基因。品牌历史和基因已经不能创造足够的价值。中国人感兴趣的并不是品牌的过去，而是未来。”

品牌的现代感和故事并不应该相互排斥，而应该相互融合。后数字时代奢侈肩负着重振品牌故事的任务。将故事和产品有机地结合在一起，是年轻设计师们思考的一个主题。品牌故事既是真实性的要素——这是消除营销效应的良药——也是滋养品牌真正文化的平台。卡罗尔·林正在试图推进这种方法：“我们想讲述自己的故事，所以开创了自己的品牌 Opening Ceremony。我们觉得，它可以作为一个真实的平台，传递我们热爱的东西和理念。”[①] 这一文化野心在 2014 年 9 月达到一个高峰。在纽约时装周期间，品牌上演了

---

① 卡罗尔·林与温贝托·梁在美国帕森斯设计学院的演讲（2015 年 5 月）。

一出戏剧作品——斯派克·琼斯和乔纳·希尔共同创作的短剧《百分之百纯棉》（*100% Lost Cotton*）。该剧由 Opening Ceremony 资助，专门为自己的内行人创作、表演，而内行人也在剧场和舞台上亲自参与了演出。

KENZO 也拥有同样的理念。在 2015 年夏天，独立导演格雷格·荒木为了向 KENZO 2015-16 秋冬季系列致意，创作了短片《现在此地》（*Here Now*）。该片被新闻媒体大力宣传，有些杂志刊登的品牌当季作品宣传图片完全采用了这部电影的海报的元素。

乔纳森·安德森更彻底地表达了对这种文化的痴迷："其实，我不再相信所谓的'奢侈'，这一理念的时间性太强了，让人就像在机场赶飞机一样紧张。我的目标是为罗意威打造一个文化世界。"①

故事是人们永恒渴求的元素，它标志着产品的独特性、真实性和起源。故事也是奢侈品行业可持续发展的印记。对于消费者，故事也意味着一种道德选择。这是斯特凡诺·皮拉蒂为 Zegna 品牌设立的观点："奢侈是一种选择。如果我想在经济能力范围内购买某件东西来定义自己的个人风格，那么选择的复杂性并不在于如何组合色彩，而在于如何表达内涵。"

最后，故事真的能提高销售业绩！自购物网站"颇特女士"出现以后，大家仿佛都回到了"讲故事"的时代。不同于"克隆"亚马逊的其他电子购物网站，"颇特女士"致力于撰写新闻内容，而后者就像电子商务发展的催化剂。网站销售的不仅是产品，而是一种加入了旁白的生活方式。

Jacquemus 的电子商店则呈现了一本颇具诗意的照片小说，并起了个令人回味的标题："马赛的遮阳伞"。顾客跟随一位妙龄少女游览普罗旺斯－萨隆地区，而少女身着的所有衣服都是可以点击和购买的。电子商店的创建者西蒙·波特丰富了创作内容：通过讲故事赋予每一个作品灵魂。

后数字奢侈品行业喜欢将知名电子商店转变为一个个故事，而这种转变

① 安德森为 *Bon magazine* 所做的采访（2015 年 2 月）。

并不会造成销售损失。

▶ 投资内容营销

“讲故事”是内容营销的基石[①]。一档精彩的营销类播客“PNR：这个古老的营销”[②]曾指出，数字营销内容的战略只有短期寿命。品牌必须从流行文化获得灵感，而流行文化主张采用长期发展的形式——只要看看电视剧在全球范围内的胜利，以及系列电影压倒性的票房优势就能明白了。但是，品牌经常在“浅尝辄止”的项目上一掷千金，却不想赢得真正的订阅群体和潜在的内行人，而他们才是长期的忠实观众。

作为数字风尚的佼佼者，香奈儿是一个行业特例，品牌在 YouTube 上连载了 12 集《香奈儿内幕》（*Inside Chanel*）系列剧。超过 700 万人次观看了这部可可・香奈儿的传记作品。观众们沉浸在品牌的时尚元素和伟大历史之中。这正好符合 Y 世代人的胃口，他们最喜欢当“解密者”。而品牌价值也在这部超现代作品中得到升华。

另一个成功的例子是著名导演弗雷德里克・陈制作的精美纪录片《迪奥与我》（*Dior et Moi*，2015 年）。在一个半小时的影片中，镜头以旁观者的视角见证了设计师拉夫・西蒙及其团队为新设计而承受的巨大压力。影片在圣丹斯电影节、柏林电影节等电影盛会中备受赞誉，成了粉丝和内行人为之疯狂的憧憬对象。同时，影片也因猖獗的非法网络传播一度成为热门话题。这部影片在业界内部非常重要，因为它揭露了拉夫・西蒙在 2015 年 10 月 22 日做出离开迪奥这一轰动性决定背后的故事……时尚大师也有自己的极限！

---

① 乔・普立兹曾说：“品牌内容（Branded Content）是专门针对品牌创作的宣传内容。内容营销（Content marketing）针对的对象是受众。两者概念十分不同。”

② *Pulizzi & Rose : this old marketing podcast*, 这是一台每周更新的博客节目，2013 年 11 月开播，主持人是市场营销内容领域的两位国际专家乔・普立兹和罗伯特・罗斯。

在流形“快时尚”的当今世界中，零售商 ASOS 也充分利用了内容营销。伴随着消费者杂志、博客、与谷歌音乐合作的音乐频道等各种平台爆炸式的发展，ASOS 历经数年开发内容营销，已逐渐树立起自己独一无二的格调。品牌们自己逐渐退居幕后，而将一种充满启迪的生活方式推向前台。商业促销变成一个真正的内容战争。内容被置于个性化十足的屏幕前，巧妙地避开的“去广告化”现象。我们将在第 9 章着重强调这一点。

后数字时代奢侈不惧怕时光流逝。相反，它鼓励人们利用各种模式和尖端技术讲述真实的故事，主张内容的“无缝传递”，喜欢将精美的纸质时尚杂志与数字化相结合，呈现精心制作的数字内容。实际上，后数字时代奢侈品行业始终牢记萨米·特利尔的建议：“不要高估公众。”（见第 16 章）然而，过于注重内容或许恰恰是购物网站“颇特女士”难以施展雄心壮志的原因。尽管拥有卓越的编辑团队和服务团队，但自创办起直到 2015 财政年度，该网站才开始实现盈利。网站曾经的合作者道出了残酷的事实：“如果我们的客户觉得不一定非要在‘颇特女士’上购买一款香奈儿手提包，那么他们自然会跑去 Farfetch、Matches 或 Yoox 等其他网站。”[①]

事实上，新一代奢侈品消费者更痴迷于“物有所值”的理念，说到底，价格才是重头戏……也许，这就是娜塔莉·马斯内在 2015 年 9 月 3 日宣布离开“颇特女士”的根本原因？然而，她在宣布辞职消息的新闻发布会上仍对数字奢侈品行业的发展称颂不已：“今天，我的热情与 15 年前一样强烈。我对创新的热情永远是我的动力。”

• 第 10 点：争当“后现代主义”先锋

在后数字时代，奢侈品行业正在争取说“不”的权力。首先，数字化的条条框框操控着一切，而奢侈品行业要从审美角度说这种现代主义“不”。

艾迪·斯理曼曾经提出过一个精辟的分析，为一种全新的后现代思想奠

① PRESSELER J. The World is not enough for Net-a-Porter, New York Magazine, 2015-08.

定了基础："我们身边的一切似乎都来自一个冰柜。你是否希望拥有一座现代主义的房子，家中摆着设计感极强的沙发，充斥着各种高科技产品，墙上挂着从国际当代艺术博览会上购得的一幅画？这个世界正在扁平化，所有人的思考变得规范，语言变得小心翼翼，产品变得墨守成规。这时，我宁愿探索一个模拟世界，追求一种更富情感的、流动的、充满温情的，甚至有时略带错误和混乱的审美。我想借此绕过这场'整过容'的数字革命。所有这些都好过一个无聊到死的数字世界。"[①]

想坚持"说不"的哲学，也要对"体验优于材料"的原则说"不"。"体验优于材料"是当下的大趋势，面对各种共享租赁服务，如优步、爱彼迎和 Rent the Runway 的巨大成功，有人认为消费者只想享受奢侈体验，不愿承担"拥有实物"的麻烦。然而，在处处虚拟的后现代社会里，人们比任何时候都更需要以承载灵魂的物品作为媒介，彼此相连。所以，我们希望把奢侈品传给属于后数字时代的子孙后代。

一边提出"疗法"一边展望未来的旅程就此结束。接下来，我们将进入本书的核心部分：为奢侈品行业寻找一条有益、独特并能立即付诸实践的数字化道路。

① 迪克·斯坦顿对斯理曼的采访（Yahoo Style, 2015）。

第二部分

奢侈世界的“黑客马拉松”，一场独特的数字化历程

在奢侈世界里展开一场不以营销为目的“黑客马拉松”，能让大家跳出自己的“舒适区”。“黑客马拉松”一词来自计算机程序开发领域，是“黑客”与“马拉松”两个词的合并。这个概念原本指的是让各个专业领域的人员组成不同团队，针对一个具体项目展开编程竞赛，并最终由评审团评判高下。奢侈世界的“黑客马拉松”也会带来种种益处：其趣味性能释放大家的创作热情，让拥有不同专长的人碰撞出智慧的火花，让参与者解放自己的固有思想。

这部分内容就是一场奢侈世界的“黑客马拉松”。本部分围绕14个专业主题展开，在阐述数字化问题的同时，尊重奢侈品最宝贵的价值——独一性。

这部分各章的内容没有特定的顺序，有时互为补充，有时彼此对立。这是专业人士最细致的观察结果和独特的个人体验。他们畅所欲言，其中不乏令人吃惊之处。

第 4 章

影响力

阿德林娜 · 多纳

阿德林娜在法国知名传媒人西尔维娅 · 格伦巴赫手下开始职业生涯。之后，她拓宽了自己的传媒疆域，涉及时尚、艺术、设计等诸多方面，开始作为独立制作人与童装品牌 Petit Bateau 和爱马仕集团等品牌合作。阿德林娜还是个八面玲珑的人，一边留意着史密斯家族，一边关注碧昂斯的动向。阿迪丽娜信奉珍妮 · 霍尔泽的名言："一切都微妙地联系在一起。"她接受这个时代本来的样子并甘之如饴：凝重、人人参与、变化多端、充满流行文化……总之，这是一个充满希望的时代。

互补的力量：影响力与能力

从当年众人争相模仿凡尔赛宫的奢华风格，到如今各种娱乐活动风靡一时，影响力始终保持着一种神秘的天赋，能让一部分人凌驾于一切规则之上，令其他人望洋兴叹："真是难以抵抗啊！"

影响力，简单讲可以是年轻人互相影响开始吸烟、骑摩托。但在奢侈品世界里，影响力建立在人们对品牌的憧憬和拥有奢侈品的愿望之上。在数字化的框架里，我们想把"影响力"定义为一种数字漩涡，具有一定影响力的人们被引向同一个源头，在那里找到他们共同的精神领袖，即那些指明了道路的

人，被称为“影响者”。

我们把影响者比喻为“数字进化史”中的“智人”，他们显示出了一些新的激励才能、群体管理能力和驯养能力。而博主们就好比这一时期里的尼安德特人[①]。博客本身也慢慢变得过时，所谓“博客空间”终将成为一场空，就像法国曾经自行建立的国家网络 Minitel[②]、摩托罗拉的翻盖机或者传真机一样。

当然，博客会一直存在，与腕表、葡萄酒和香水等一些专业领域有关的博客仍然具有十分显著的影响力。在 21 世纪的第一个 10 年结束时，互联网经济的幻景破灭，但博主们却没什么变化：一些人仍在正常工作时间之余，扮演着博主的角色，并在网名的掩护下，影响着被其深深吸引的受众。但在 2010 年之后，从受众范围、能力和影响力的角度来看，博主们开始呈现微妙的边缘化——他们略显过时了。大家会更愿意把“生活方式影响者”的发言窗口称为“平台”，而不再是“博客”。正是在这种更新中，品牌宣传推广部门开始向真正的影响者倾斜。

在奢侈品与影响力的情感追逐大戏中，始终是影响力占据主导地位。奢侈品行业很紧张，为了在数字环境中生存下去，行业或多或少要采用一些巧妙的手段。奢侈品行业这个庞然大物在数字领域的投资非常全面，涉及品牌内容、数字宣传、在线贸易、应用软件、社交网络……然而，奢侈巨人仍然眼睁睁地看着年轻品牌不断占领地盘。新生力量放弃了品牌云集的蒙田大道，不需要支付昂贵租金。他们只在线上销售，尤其吸引“新新人类”。当然，法国时尚男装品牌 Études、配饰品牌 Amélie Pichard、时尚品牌 Vêtements、新西兰内衣品牌 Mylonelylingerie、伦敦时尚品牌 Shrimps、日

---

① 尼安德特人曾统治欧亚大陆和非洲北部近 15 万年，却被智人用短短几千年时间替代，直至灭绝。这里将博主比作尼安德特人，是说他们可能被后来居上的“影响者”替代，失去生存空间。——译者注

② Minitel 是法国早在 20 世纪 80 年代自行建立的国家网络，其运行一直依靠法国政府的资金支持。最终在 2012 年，Minitel 因运作费用昂贵、技术落后等问题被互联网取代，退出了历史舞台。——译者注

系休闲女装品牌 Adieu 等时尚、配饰、珠宝和成衣品牌只占领了一些微观市场。但这也是一个信号：Y 世代顾客和那些在 21 世纪初让大品牌和奢侈集团的销售额暴涨 10 倍的“老顾客”不一样。影响力从本质上改变了人们对奢侈品的看法，奢侈品不再被其价值或稀缺性定义。奢侈品也可以是免费的、可循环的、复古的，甚至是非物质的。

奢侈品变成了一种体验吗？

一位美国时尚品牌新闻专员承认：“花 15 000 欧元让别人在网上发表一篇与新款皮包有关的帖子，或在 Instagram 上发布两张照片，还是很有必要的。”虽说这仍是一个忌讳话题——没有品牌愿意承认自己为了这种宣传付了钱——但对于奢侈品牌而言，他们更忌讳承认自己要鼓动一些女孩子去购买产品，而这些女孩子的最大力量就是扮演“邻家女孩”的角色。

貌似远离了“正常生活”的奢侈品应该和女孩子们一起出现在一场网球场聚会上或睡衣晚会上。这些女孩子或许只是疯狂迷恋真人秀节目的高中生。

意大利时尚博客“The Blond Salad”在 Instagram 上有 500 多万订阅者，和巴拉克·奥巴马账户的订阅者一样多。这种现象既荒唐又奇特。这些博主已经成了真正意义上的中小型企业，相当于微型广告代理机构：他们出售的是自己的推广能力。而且，最聪明的博主们还不忘趁机扩展自己的才能。

博主不仅在自己的平台上展示信息，还在社交网络上施加影响。Instagram 是时尚界尤为偏爱的平台。这家没有营业额，却被 Facebook 以 7 亿多美元收购的公司，坚定地显示出了一个意图：它把与时尚领域的合作关系视为实现自身商业化的重要战略手段。Instagram 的创始人之一凯文·斯特罗姆在 2015 年 2 月的巴黎之行期间已经清楚地证实了这一点：他与让 – 保罗·高提耶共进晚餐，大方接受 *Vogue* 杂志的采访，参观 LVMH 集团。斯特罗姆把欧洲之行的其余时间都奉献给了美食，这也是新奢侈品牌的另一种亲民手段。

格兰丝·多蕾在 2015 年庆祝了博客创立 10 周年。作为永远的先行者，多蕾是法国第一位拥有经纪人的女博主。经纪人严格把控她发布的信息内容，管理她通过照片、视频和名声而获取报酬的工作。她承认，“博客”这个词已经过时，并自嘲道：“当人们问我平常做些什么的时候，我会告诉他们：‘我有一个博客。’可笑的是，这个回答无法显示你的社会地位，人们觉得你不知所云。”

这位年轻的女博主擅长以第一人称叙述，拥有细腻而丰富的大线条写作风格，她在 2015 年于美国出版了自己的书。在多蕾身后，还有一所位于纽约曼哈顿的工作室、几个系列的产品、一些固定赞助者和一位从谷歌公司跳槽来的市场营销人员。多蕾的成功代表了影响力可以职业化。此外，她本人很乐意把自己的博客称为“具有创造性的代理机构”。由于她热切关注品牌，忠实地展现品牌价值，因此她的博客内容呈现出极强的“原生态”。

正如时尚平台 Hypebeast 或德国时尚潮流网站 Highsnobiety 等影响力平台一样，传统媒体创作品牌内涵的时候，也找到了一种收入来源。同样，新闻出版集团也不会排斥内涵创作。很多新闻出版集团已经成为“原生化”广告代理机构，他们天生拥有高质量的受众，尤其能与广告客户保持接触。媒体是广告代理，博主也是广告代理……下一个将是谁呢？

免费的未来是什么？

最敏锐的广告客户已经把动画制作提上了日程，为数字化准备了预算，好让品牌内容营销计划得到更大的回报。视频是奢侈品牌大量使用的数字方案之一，发挥出品牌效应、知名演员和创造性情节的号召力。

可惜的是，奢侈品牌虽然付出了很大努力，其影响力却只能勉强超出产品购买者、传统网络平台和社交网络的影响力范围。当奢侈品牌忙于计算在产品上的投资回报时，法国上市品牌的网上视频频道却闪现出不少视频作

品，产生了点击观看 4 500 次的“粉丝效应”。

在时间和经济环境的逼迫下，奢侈品一直苦于市场延迟现象，无法确定是否已经解决了“断代危机”。奢侈品行业一直把“讲故事”误当成不符合实际的广告宣传活动。品牌发布的产品手册和广告内容都过于前卫，追求极致之美而缺乏真诚，难以传递有效信息。这很难吸引 Y 世代人和 Z 世代人。

在承诺、体验与产品之间存在着一小点欲望，唯有懂得这一点的人，才配拥有真正的奢侈品，难道不是这样吗？但直到 2010 年初，精心编排的故事、精致的时装秀和那些不知道有何用处的制作特辑仍然像鸡肋一样。

故事讲述得过于精细，反而显得不可信。除此之外，品牌仍面临着推广方面的不足：无论在传统网页媒体上，还是在纯玩家和影响者身上，品牌都无法施加足够的广告压力。

奢侈品牌还要意识到，自己必须知晓该如何组织工作，不能在创新与投资上出错。然而，品牌很少能从上文所说的“数字漩涡”中受益。当然，品牌还能继续凭借自己的能力和巨额投资吸引新成员，不依赖不真实的病毒式传播。如果最初的广告投入能快速铺平道路，那么数字活动就有机会爆发活力。

让我们回到这个问题上：免费的还是奢侈的吗？“免费”是一片沙漠绿洲，还是海市蜃楼？

国际文化网站 nowness 的编辑拉文・史密斯认为，免费总会赢得存在感。但他也承认，当品牌在自己的推广平台上传播“免费”信息时，总是不得法。于是“品牌来找我们帮忙，想找到一种不同的方式陈述自己的方案。品牌带着新时装、新产品方案过来，我们会提供导演、摄影师等人才，然后再将拍摄作品放在 nowness 网站上推广。”

nowness 的受众比较少——在 Facebook 上仅有 30 万粉丝，在 Instagram 上有 18 万订阅者（2016 年数据）。但这些受众的质量很高，甚至能起到推荐作用。2014 年，为了给文字保留更多位置，网站被重新设计，经历了彻底的改变。人们不仅能对照片或视频内容进行“点赞”或分享。今后，nowness

平台被彻底设计成一个电视频道，能吸引更多类别的作品。

“改造网站，让其定位更明确，给受众提供更令人喜爱的视频。”更令人惊讶的是，nowness 能自由联系自己的员工：平台很乐意采用旗下艺术设计师们在 Instagram 账户中刊登的图片，并对这些图片进行修饰。

在加入 nowness 之前，拉文·史密斯学习过摄影，之后在伦敦编辑、出版过很多畅销书。“从产品内容（product content）到出版价位，我都要参与。我们提倡分享的重要性。品牌有接触大量受众的财力，愿意为了邀请布鲁克林·贝克汉姆而付钱——众所周知，品牌就是想与名人合作，这是一种金钱关系。为了激活创造力，nowness 用独特的手段吸引了人才，使之成为我们生活的一部分。”平台的受众虽然数量有限，但质量很高，而且从不玩弄神秘感，最终创造了持续的影响力。

“现在的问题是，到底要赢得短暂的病毒式成功，还是争取更忠诚、更长期的受众？我们需要去证实答案。”nowness 时刻与受众保持联络，并实时做出反应。实际上，这是一个态度非常认真的平台，受众都经过精心筛选。所谓的奢侈，不正是如此吗？这一平台虽然与时尚杂志不同，但两者的广告客户却是一样的。

nowness 开创了一种新的推广模式，即通过精心推广非产品内容，去推广产品内容。自 2014 年的改造计划以来，网站高兴地发现一些视频短片、纪录片和其他形式视频再次出现。它们同样也在其他网络渠道传播。视频依然占据主导地位，拉文·史密斯认为“这是一种无法回避的形式”。

然而，法国网络平台 The Red List 更重视另一种载体——照片。该平台汇集了各种人才的书籍和传记，包括摄影师、舞台布景设计师、当代艺术家……这是其创始人黛尔芬娜·德·卡内寇德的个人爱好和心血。

黛尔芬娜既不是艺术史学家也不是传记学者，她是公关经理，并管理着一个广告代理机构 Étoile Rouge。黛尔芬娜津津有味地谈起了自己的成就：谷歌分析的统计数据通常流于表面；其实，The Red List 的订阅率高于

LVMH 集团旗下的品牌网站，甚至高于法国一些大型日报的网站。The Red List 拥有一个规模虽小但充满活力的用户群体，他们分布在 20 多个市场，尤其在法国、英国、德国和巴西。

该平台的工作原理是：在 Facebook 上进行推送，内容包括图片、照片、美术作品或幽默作品；然后通过分享并点击链接，用户可以重新回到平台。玛丽莲·梦露、阿兰·德龙、安尼施·卡普尔、露易丝·布尔乔亚都曾是宣传推送的内容。

平台在 Facebook 上有 31 万订阅者，带来了 300 万次的浏览量。The Red List 的搜索量中有 30% 直接来自 Facebook，其余来自搜索引擎。The Red List 吸引了 Facebook 上的风云人物，他们很乐意分享平台上的经典图片，纯粹是因为这些图片兼具时尚感与灵性。

黛尔芬娜毫不隐讳地承认："当我向 Étoile Rouge 的广告客户进行展示时，我反而会首先介绍 The Red List。"

The Red List 扮演着社交策划人的角色，能为广告代理机构的客户带来"特洛伊木马"效应——广告客户能在这里找到有影响力、国际化的受众。尽管到目前为止，还没有 Étoile Rouge 的广告客户愿意投资 The Red List 平台。但不难想象，完全可以设立一些投资激励机制，比如将广告插入 60 秒的视频中，穿插在好莱坞式的黑白电影中，或者展现在戛纳电影节女郎系列海报中。

什么是"社交策划"？

这是一种把他人的作品、内容、图片归于己用，将其集中、编辑、发行，创造出一种数字辅助语言的策划方法——"我编辑，故我在。"

这种方法非常流行，在 Instagram 上有很多社交策划大师。英国时尚品牌 Frost French 利用 20 世纪 70 年代风格的性感图片和景物图片在 Instagram 上吸引了 17 000 多位订阅者，品牌自己就像一家直供客户（DA）广告公

司。The Academy New York 是 Instagram 上的一个黑白图片账户，但在现实世界也会生产一些如海报、打火机、T 恤衫等设计精良的小产品。At Large Magazine 是一家真正的时尚纸质杂志社，想在 Instagram 上发展受众群体，而其账户订阅者只有 1 万名。于是杂志邀请了 The Academy New York 作为自己 Instagram 账户的“社交策划人”。

“社交策划”是重新规划品牌的平台，尤其能让品牌语言变得更有力。品牌要能连贯地表达信息，不能用高高在上的态度对顾客传达有挑衅感的信息。

这正是 Jacquemus、J. W. Anderson 或 Julie de Libran 等品牌在管理数字群体时获得的领悟。当然，如果机会合适，大家会为自己做广告，比如让–吕克·戈达尔拍摄的电影、弗朗索瓦兹·哈蒂的肖像，甚至是慢跑者拍摄的巴黎风景。

显而易见，大众认可的流行风尚，尤其是时尚界的集体反思和审美的一致性，让 Instagram 的用户们都成了黑白世界的设计师。

格兰丝·多蕾认真考察过重复信息的效用：“一张图片经过不同方法编辑后被多次转发，到底能带来什么好处。”影响者的信用在短时间内会遇到考验：影响者与品牌合作，这虽然能让他享受高额的报酬，但他只能按照指示说出与品牌想表达的相同的信息。正如在各种生活方式类纸质刊物中，直接竞争者之间的新闻内容通常是重复的，有影响力的网络平台上也发布着雷同的信息和图片，最终损害了推荐人的权威。

即使网站不再把纸质刊物的内容复制到屏幕上，广告客户的大规模宣传策略与财政机制也不会做出重大改变。

奢侈品可用的媒体手段仍然有限

对于大多数奢侈品广告客户而言，多年以来，品牌与时尚博主之间用金钱铸造的合作关系已经习惯性地计入了预算之中。

在 2007 年，一些笃信“微影响力”的年轻人充满雄心，创建了 Blogbang 等新式平台。其运作原理是围绕着平台上曾经出现的无名博主的内容，向广告客户出售派遣服务和媒体内容。Blogbang 的首页还呼吁大家加入“精神领袖群体”（公司在 2013 年已经注销）。

在 2013 年，路易威登在自己的广告部门内设立了一个职位，专门处理与博主的关系。其实从 2007 年开始，众多广告客户已经开始招聘或至少开始考虑创建一个处理“博主关系”的职位，该职位需要与公司的数字化部门协作。

当初看来，这似乎是一个切实可行的计划。于是，一个“早餐博主”或“妈妈博主”利用制作纸杯蛋糕这种小事件去打广告……一些具有“微影响力”的博主随便写出一些风格随意、措辞夸张的文章居然也能满足某些营销经理的需求。而这些营销经理中很多人思想落后，直到 2015 年还必须把电子邮件打印出来才能阅读。

但到了今天，这些崇尚“纸杯蛋糕的微影响力”的人只能停滞在有限的范围内和小部分受众身上。某些博主没能大规模发展自己的平台，其未来的前景也只能专注于极其狭小的领域，如美食、旅行、鞋……

而格兰丝·多蕾这类微型广告代理商也走向了专业化。

在当前环境下，奢侈品传统媒体网络平台和纯数字化参与者都是专业人员。从此，广告客户会再次选择出版或公关服务机构。

在新闻强大渗透力（媒体记者能在 Instagram 上推动舆论，博主能开创自己的电视频道）的推动下，影响力漩涡最终成为思虑周密的媒体手中的“乖乖狗”。

别忘了，媒体手中还有数字影响者的联络簿。

在搜索引擎上优化宣传力度，让整个体系与“机器人记者”一起发挥作用，这或许是超越原有专属领域的好办法。一个机警的公关人员首先是一位艺术家：他能巧妙地使用专业技术与手段来实现目标。

在搜索引擎的精心编排下，一篇新闻稿不但能丰富现有的社交网络，还能越过“机器人记者”的声墙，通过在各个平台不断地复制、粘贴，自然而然地提高自身影响力。方法并不难，甚至有些蠢，却很少在奢侈品领域中应用。

或许是为了短暂的荣耀，公关成了数字市场营销活动成功的要点。公关方案的整体观点和竞争观念或许能让它成为品牌成功走向数字化的最强助力。但不幸的是，如果没有预测未来的能力，公关的这种助力特质在计划中期就会被货币化给堵死。

传统的公关工作每天都能在出版物上遭遇广告限制，在数字时代当然也躲不开。哪怕在传统的在线媒体上，免费广告能得到的位置都很有限，经常只能被放在阅读量最低的专栏中。

品牌不再是媒体内容的唯一所有者。而在数字化沟通的大混乱中，我们至少应该有的“礼仪”是允许影响者以自己的方式去谈论品牌。与其监控他们对“已有”物品施加何种影响力，品牌不如多花心思引导共同研发和量身定制服务，这反而能获得更大利益。

对品牌而言，与其巩固“已有的、已学到的、已支付的”内容，不如让那些被品牌力量所征服的影响者发挥自己的创造力。其实，品牌更愿意接触那些自己不熟悉的领域。

但是，这项工作还没有正式走入品牌世界。广告代理机构也没有达到要求的层次。直到 2010 年，“影响力指挥家”、直供客户、“媒体购物”仍大多停留在展望阶段……

风险看上去很大，巨头们害怕把未来留给未知。有些奢侈品巨人拥有数百万人关注的 Tweet 账户，却没有关注行业之外的任何人，当然就很难听到除了自己的广告之外的声音。但只要前进一小步，他们很快就会意识到这没什么可怕的，就算是巨人可能犯下的错误也能很快消除——这一页会很快“翻篇”。

第 5 章

体验

玛努埃尔·迪雅兹

1997 年，玛努埃尔·迪雅兹在哥哥卡洛斯的帮助下于利摩日创立了 Reflect 集团。这是一家专注于网站建设的代理公司，它迅速成为法国互联网市场乃至欧洲市场的领军角色。2007 年，公司与比利时传媒集团 Emakina 建立了密切合作，玛努埃尔也随之成为该集团驻法国公司总裁。2011 年 12 月，玛努埃尔深入奢侈品行业，在设计 2011 年度 LeWeb 大会开幕仪式中为卡尔·拉格斐献策。同时，玛努埃尔开始为拉格斐的同名品牌和法国知名博主兼企业家伊克·勒梅尔提供数字传媒策略。《费加罗报》把他称为“数字界的赛格拉”（赛格拉是欧洲广告之王，灵智广告公司创始人）。法国高端男性时尚杂志 *L'Optimum* 评选他为“50 位改变法国的人物”之一。2014 年 6 月，玛努埃尔延续 Emakina 的发展战略，收购了创意广告品牌 TOY。随后，公司拥有了更多有名望的客户，如 Solairs、BIC、法国最大的约会服务平台 Attractive World、个人消费信贷公司 Sofinco、法国国家铁路公司等。

奢侈品是一种体验

大家都喜欢美丽的事物。所有人都能对“美丽的事物”赋予自己的诠释。那么，什么是美丽的事物？

一件物品、一件服装、一盘菜甚至一瓶饮料都有美的一面。这其中肯定包含深入的探索和深刻的感悟，而不是矫揉造作。然而“简洁而适度”的背后隐藏着大量工作，换句话说，美亦是矫揉造作的极致，只不过，它需要人们付出必要的努力。我们所见的“美”同样来自历练美的路径和锻造美的构思。设计和制作往往出自一位充满才华和激情的匠人之手，而他的名字有时会被抹去，甘愿淹没在创作伟大作品的欣喜中。当人们看到、触摸到、感受到一件物品时，偶尔会联想到那些隐藏在其后的无名英雄，正是他们的工作使传统得以延续。也是他们的付出，在一定程度上使大众感受到创作者与传递者要表达的意境——这也是一件美丽的事物最终给我的领悟。我们在那一瞬间与匠人共存，但我们也不过是这条传承之链上的一个环节。在这条传承之链上，我们能感受到无数继承者与传递者的诉说，于是我们继承了一段历史，在当下为它的再次传递做好准备。对于同好者，我们分享着自己的热情，诉说着作品的故事；对于后继者，我们传递着对美丽事物的这份热爱。而最终有一天，留下的将仅仅是作品本身。

但是，若是没有与之相称的华丽“包装”，美丽的事物也将难以存在。探索和购买这些作品往往源于一场仪式，正是这场仪式让我们感受到作品带来的灵感，也是它向我们展示并引领我们进入一个全新的领域，让我们相信品牌的永存。

感受过去，传递一件作品、更传递它的价值，参与创造一段历史，融入一个富有激情和价值的群体，想象随作品降临的那份天赋与才情，欣赏精工细作的美妙，并最终尊重这一切。奢侈品不仅是一件物品，也是一段体验，它赋予了奢侈品与众不同之处，为高档产品划出了自己的界限。

奢侈品不等于高端商品

人们滥用了“奢侈品”这一概念。对很多人来说，“奢侈”完全是主观

性概念。在某种意义上，任何物品都可能被某个人视为奢侈品。这就像财富和智慧，任何人都可能是另一人眼里的富人或智者。同样，在其他人眼中，我们还具有其他特质。但对奢侈品来讲事实并非如此，我们需要还原真相。

“高端商品”是一种主观判断。事实上，总会出现比我们已拥有的、认识的更高端的产品。高端商品是由物品本身特质、质量和相关服务决定的。因此，我们能通过一些方法从定义上完善、改进它。所有产品、所有品牌，都有办法提升自己的档次。相反，没有品牌仅通过“主观意愿”就可以摇身一变成为奢侈品。当然，产品自身的适应力也是奢侈品众多特质中不可缺少的一部分，尤其体现在产品和服务方面。真正区分奢侈品与高端商品的是“客户的感受”。也正是这一点赋予了一个品牌成为“奢侈品牌”的荣誉和地位。这种感受源于大量因素的结合：品牌必须融入历史、会讲故事、引领生活的艺术与价值观；品牌必须通过产品、服务和客户关系持续地展现自身特色，聚合一切与产品相关的因素，成为经久流传的象征；最后，也是尤为重要的一点，品牌必须被客户识别和认可，这种“认可度”被公众集体分享和体验，如此一来，一个品牌才真正跻身奢侈之列。一个品牌不是因为产品售价高昂而成为奢侈品牌，它需要在客户的感受中、在公众的视野下完成华丽的转身。奢侈，是在生活的体验中历练而成的。

奢侈品失去了“体验”的垄断性

长期以来，这种“体验”概念被奢侈品垄断。各大品牌想通过产品以及与各种客户服务带来名副其实的高端体验，首先需要投入大量的人力和时间。这种关注是客户体验中的一个关键因素。为了给予客户恰当的关注，资金投入不可缺少。时间比金钱更宝贵，但品牌投入起来也在所不惜。加强客户体验也需要在所有产品相关的实体环节投入成本，当然，这其中也包括改善销售点的实体体验环节。通过一场场全球性的、贯穿始终的、不

间断的仪式，通过品牌对产品价值的演绎，通过真实的生活体验，这份体验调动了人们的五官感受和想象力。一个是客户量小但边际利润巨大，一个是客户量大而单个边际利润薄弱，同样是在品牌体验上投入成本，显然前者更为容易。这是专门属于奢侈品牌的一个财务公式，保证了他们的客户能获得大众品牌无法给予的体验。但是，数字时代的到来推翻了奢侈品对体验的独占局面，奢侈产品正在逐渐失去与普通产品之间拉开差异的重要一环。

“体验”概念是数字商业模式的核心。通过数字应用，各种品牌都能和客户建立长久联系，而这几乎不用依赖人工，也不受时间限制。数字化给品牌提供了其他渠道无法带来的机会。伴随着网络的迅猛发展和智能手机的普及，一个品牌可以并且必须能够每时每刻都暴露在客户的视野下——最好无处不在，当然，必须要采用一种“恰到好处的方式”。

“恰到好处”可以说是高品质体验的核心。它体现在内容与时间上：好的信息、好的价格、好的产品和服务，在恰当的时间出现在恰当的客户面前。另外，已经在数字领域投入了成本的品牌在应用客户数据方面会比其他人拥有更长远的市场预见性。对客户的深入认识，包括对其背景、生活环境、行为及需求的了解，都能使品牌在推广中避免侵占客户的私人空间，不过度消费他们的注意力，带来一种基于服务理念的沟通方法。事实上，当一个品牌带着好内容，在正确的时间带来合理的建议，客户不会感觉被冒犯，相反，他们会把这种互动视为商家提供的增值服务。

如果说，当初为了达到高质量客户体验，品牌采用数字渠道总是需要一定的成本投资，那么如今，游戏规则已从根本上发生了变化。从前只有一种增加销量、吸引目标客户、更大限度满足客户的方式，它一直停留在“需求体验”层面：招聘更多人才、资源增量，以此增加客户体验时间，达到提升客户关注度的目的。数字化则将这一模式彻底击破，不同于大家迄今为止所熟知的规则，数字化具有延展性。无论我们需要面对和服务的是 1000 个客户还是 10 万个客户，成本都相差无几。由于数字体验的边际成本极低，同

时又能让各种品牌在奢侈品曾经一方独霸“体验”的领域里施展拳脚——过去，普通品牌的商业模式并不适应这种客户服务——因而，数字体验可以轻易运用到大众商务领域里来。再加上客户很可能对数字体验有着更深的认识，于是大家都找到了制胜绝招：数字化能够在大范围内创造个性化体验，而其边际成本几乎为零。

如此一来，奢侈品失去了对“体验”的垄断。更甚者，它们正在逐渐失去竞争优势，曾经高高竖起的行业门槛淹没殆尽，而依附在高门槛之上的“独一性”也逐渐消亡。随着奢侈品牌最偏爱的实体领地的缩减，随着更多主流品牌对数字领地的操控，在这条环环相扣的体验链条中，奢侈品牌面临着一系列风险。

首先是商业风险，正如我们提到过的，奢侈品的商业模式不具备延展性。随后是形象风险，奢侈品牌不再被视为唯一能够带来个性化体验的品牌。其次是客户关系风险，奢侈品过去并没有在那些维持长久客户关系的工具和渠道上花费功夫。最后是地位下降的风险。对于钟爱数字渠道的新生代客户而言，奢侈品曾经独占鳌头的社会地位将难以保全。就算品牌不至于消失在新生代客户的视野中，至少也不再享有在体验领域中那份堂而皇之的自信——而过去，正是这种对体验的信心赋予了奢侈品一份特殊地位。

因此，奢侈品牌面临的挑战显而易见。这不是采用数据策略来优化客户体验就能解决的困境。因为即使采用数据化，奢侈品牌也可能仅仅与其他品牌处在同一水平线上。换句话说，大众化市场营销方式其实有损奢侈品牌的高贵形象。因此，奢侈品牌还需要采取一些差异化策略来维持独一性，强化自己的优势。

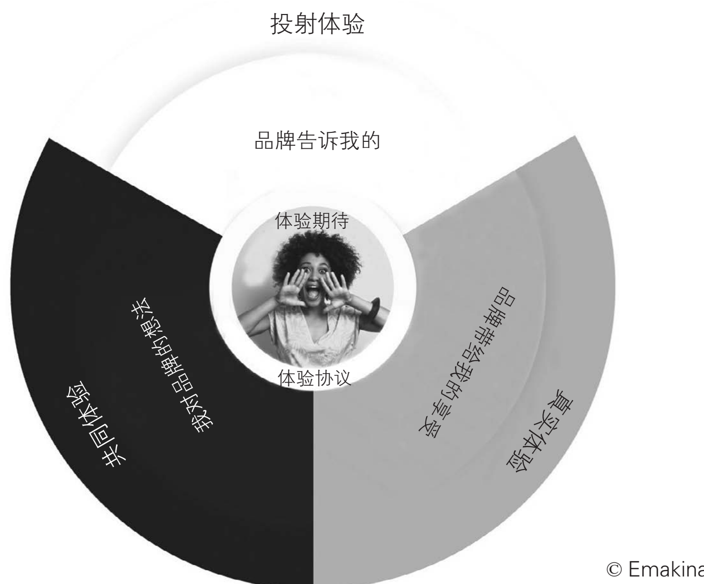
构建艺术与驾驭体验

为了实现品牌的独特性优势，必须懂得如何创建，尤其是驾驭一种品牌体验。其办法不是依靠各种各样的遮羞布，而是需要拥有一整套严密的机

制，让它成为所有品牌创造性的参考标准。品牌将体验销售给客户，对每位客户来说，无论体验是有形的还是数字化的，它都是特殊的、独一无二的，并随着品牌的每一个互动环节调整自身状态。从一定意义上说，产品本身也只是体验的众多载体中的一个。

如果没有体验，很快，品牌便不再是一个品牌，而是与客户黏性、获得客户的成本、商业复制等相关因素一起，变成了一种投机性的危机处理方案。同时我也认为，高品质体验将带来利润增值：它让一件商品能比同类产品以更好的售价卖出。显然，如今的客户不再仅仅衡量产品本身的价值，还会衡量贯穿产品购买始终的消费体验。

为了构建和驾驭品牌体验，Emakina 搭建了“品牌体验平台”（Brand Experience Platform™）。



一切从“投射体验”开始。它是品牌的预先承诺，比如通过官方网站、各类媒体或是代言人，品牌塑造了自身形象，并将之宣传出去。对于奢侈品

牌来说，这其中还应加入品牌历史、品牌讲述的故事、里程碑事件、伴随品牌成长所经历的成就和坎坷，以及和任何与品牌相关的知名人物，等等。

随之而来的是客户的“真实体验”。它体现着品牌体验的真实性，来源于客户对品牌的真实评价。当然，真实体验必须与投射体验一致：如果真实体验远不及投射体验，就会让客户失望；如果真实体验远高于投射体验，其价值也未必能得到应有的认可，毕竟客户最终是奔着其他因素而来。如此一来，我们很难对真实体验进行估价……其实，在客户与品牌的每一个接触点上，真实体验以恰当、一致的方式调整变化，显得非常重要。体验可以从线上互动开始，然后是实体店或是电子商务平台，再到产品使用，随着服务、售后或到店体验中产生的交互行为，真实体验与投射体验的一致性将在客户体验中不断延续下去。

客户的真实体验极为重要，因为它决定了客户在线上或线下对品牌的“共同体验”。一个品牌的价值是它的共同体验，也就是它的声誉。所谓品牌“声誉”必然取决于品牌能否兑现自己的承诺。太多的品牌直接或者仅将重点放在“分享体验”上，但这不过是商业体验这座冰山中可见的一角。倘若没有协同驾驭投射体验和真实体验，品牌将不能树立起正面、持久、经得起评论攻击的共同体验。毕竟在数字世界中，各类评论纷至沓来，人工雕琢和虚假制造的形象经不起消费者言论交流的考验，也经不起事实真相的考核。这样一来，共同体验会“滋养”和强化投射体验；但倘若当两者不一致时，前者就会削弱后者的力度。品牌的目标固然是拥有稳定的客户群体、拥有粉丝，这些人将承载品牌的信息和承诺，并验证这些信息与承诺的真实性。

在体验机制的核心存在一份品牌直接或间接与客户达成的体验协议。这也是品牌的承诺，是品牌想象和构建出来的，是品牌价值观和运营规则中的一部分。相比其他品牌而言，一个奢侈品牌更需要清晰、高要求、尽可能直接明了的体验协议。另外，很多品牌把体验协议和投射体验混淆。一个品牌可以拥有美妙的客户承诺和体验协议，但若是在表达或传递上出现纰漏，品

牌必将和客户产生矛盾，最终将表现在投射体验中。

了解客户，奢侈品牌的第一场战役

高品质体验的本质是实现个性化。从这以后，我们不再粗略地把顾客划入某个细分市场，而是转战进入一个个“单人客户”市场。快速消费品牌就是如此操作的。而对奢侈品牌来说，这更是关键。

有一天，我走进一家最喜欢的鞋店，导购认识我，会直接称呼我的名字，并且知道我喜爱喝茶而不是咖啡。他们有我在这家店或该品牌其他连锁店的购物记录。这些记录能让销售人员推荐符合我喜好的产品，或者相反，推荐一些我没有尝试过的新类型。当然，他们还会根据我的鞋码选择不同款式，这样一来省去了很多无意义的试穿。

这种“客户认知”一直是奢侈品牌的专属领地。不仅因为奢侈品的商业模式拥有了解顾客的时间，还因为他们将每一位顾客看成完全不同的个体，把他们视为品牌基因和承诺的重要组成部分。

但是，商业的数字化改变了一些东西。从基础的说起：简单的信息化操作可以使用软件完成，代替原先的人工记录。系统取代了销售人员获取和识别客户信息的工作，销售人员不必去记住信息，系统会帮他找到一切。事实上，只要销售人员愿意，只要他们不厌其烦，客户认识将不只是一种个人关系的成果，而可能分享给每一个销售人员。对任何一种类型的连锁店，客户认知都可能带来“节约”效果，而且不难想象，也会引发阶梯效应。而在奢侈品行业中，人们仍然习惯性地维持“手工艺”工作状态：客户认知会记录在实体店经理或者销售人员的头脑中，有时则记录在笔记本上，作为某一个实体店的知识产权。幸运的是，我最爱的这家品牌专卖店懂得使用 iPad。

奢侈品牌始终在产品质量、服务态度、对客户的人性化关怀上以及在产品的最终呈现中保持着优越性；相反，在客户数据的产业化、增加信息渠道

数量和挖掘全新体验的可能性上却做得不够到位。

客户认知的产业化与坚持工艺性、人性化的客户关系彼此并不违背。恰恰相反，正是客户认知区分了奢侈品和大众市场。因为在大众市场中，客户认知的实施效果反而让顾客感到疏离和冷漠。为了实现工艺性和人性化特色，奢侈品牌不能故步自封，而需要在获取和处理客户数据上投入更多精力和成本，如此才能在线上和线下门店中提供个性化的服务体验。

今非昔比的实体店

如果说，奢侈市场和大众市场之间存在差异，那一定要体现在销售终端上。而奢侈品行业常常在这一阶段容易忽略与销售无直接关联的进步和发展，于是便出现了我们如今看到的脱轨风险。

倘若什么都不做，那么奢侈品的优势就会削弱。以 Apple Store 零售店为例，这些实体店面向大众市场，但我们可以在那里找到奢侈品实体店的所有体验标准，堪称奢侈体验一个截面。恰当使用数字化和移动化，贯穿产品销售的服务流程协同一致，加之实体店本身的设计装潢都能提供给顾客与奢侈品实体店运营逻辑相一致的服务流畅性和服务水平。纯玩家都懂得实体店体验的重要性：亚马逊开始在美国设立实体店并非是一时头脑发热。

这里需要再次强调，奢侈品如今并没有创造优势，而是保持着原先的优势，并希望在此基础上创新。当一个品牌的线上服务露出贫乏之态，而系统的数字化改革对优化顾客体验所做的贡献十分微弱，那么销售终端就应当承担所有工作。奢侈品必须学着将销售终端整合到全球化的进程中来。

人们在实体店里会花很多时间。在重要节点，即购买和与之相伴的种种仪式开始之前，人们会反复咨询、查看商品，花长时间去考虑。而今，人们的消费行为也在发生变化：消费者有各种途径获取信息，并及早做好咨询工作。当他们在来到实体店时，已经明确知道自己的需求。奢侈品的消费者也

不例外。

既然顾客在网上已经完成了前期咨询工作，那么实体店必须着重做两件核心工作：提升仪式感和购物体验，启动“共同体验”机制。

奢侈品行业的商品经常是一款系列产品，而在顾客进入实体店时，可能恰恰那一天或那家实体店没有某件商品。对顾客来说，没有比这更沮丧的事情了；而对品牌商来说，也常常因此错失了一个销售机会。

未来，顾客必将在线选择他们感兴趣的一个或多个商品。如果有必要，实体店会按照所需尺码和颜色来安排预约，或是即时预约，或是现场选择供应产品的时间（取决于实体店和配送网络）。这样一来，顾客不会白走一趟，能直接体验到所有产品；对商家来说，也不怕错失任何一个销售机会。在此之上，实体店还能将精力专注到自己擅长的领域：在至关重要的时刻，即试穿和选择时，带来一种独一无二的体验。

如此一来，实体店体验必然变得有组织、令人期待，甚至是可以共享的。不难想象，一位顾客会邀请朋友一起赴约，咨询朋友们的意见，分享购物体验。这不仅仅是单一的试穿体验，大家或许还能一起品尝茶点。在某些情况下，顾客甚至能为自己的朋友开启一个新世界的大门，感受这里的规则和氛围。

事实上，一场真正能为品牌带来益处的体验，其本质并不是实体可见的或是数字化的，而是数据实体化的，也就是说，这两个维度需要协调、互补。只要奢侈品能从单一的实体维度中走出来，将品牌影响力覆盖到每一个与顾客之间的接触点上，奢侈品就能发挥出唤醒五感的文化底蕴和独特能力。但目前常见的情况是，奢侈品体验只能“单腿”前行，冒着失去顾客参与的风险为品牌盈利。然而，品牌希望达到的效果不仅是提供相同的产品和服务，而是能在顾客的世界里无处不在。

数字化与实体化的互补关系能完美体现在实体店的“共同体验”中，比如在之前描述的那个场景里，顾客邀请朋友一同前来，实体店给他们提供了发现一件商品、分享一份体验的机会；随后，突然在某个时刻，他们——不

是单独一个顾客——将会一起成为品牌体验的承接者。在一次体验中，品牌可以获取新顾客，实现新的信息传递。彼得·德鲁克告诉我们：企业的最初目的都是发展和保留客户。这种集体性的真实体验可供分享，是唯一一种能达到目的的方法。对于奢侈品来说，数字化在此处能起到的作用比在其他品牌里更显高效。

奢侈品靠的不是粉丝，而是内行人

这一章数次说过：奢侈品的本质是在历史（历史而非故事）的广度上、在文化的线索中、在个人或集体记忆里去重新定位顾客。人们不是去单纯购买商品，而是像走进一处宗教圣坛般地走进奢侈品店。人们不是喜爱一种奢侈品牌——喜爱，只能针对高端产品或者大众品牌而言——而是就此展开了一段神圣的精神之旅。

精神旅途要能让人沉浸在其中，其中的历史、文化元素要有共享性，而且，无论是内容的质量还是形式都要丰富。

如果说，有这么一个行业竭尽所能，最大化使用数字方法宣传自己的品牌承诺，那这一定是奢侈品行业。除了它，没有一个行业会用这种方式与顾客交流、分享，没有一个行业会搭建如此丰富的世界，让顾客心甘情愿地沉醉其中。奢侈品行业本应该成为数字体验的领导者，而它却只是跟随者。更遗憾的是，奢侈品行业还说服自己，它所具备的奢侈属性会构成一种庇护所，用来反对数字化。

大部分奢侈品牌都具有历史真实性。它们跨越历史而来，历史的书写者——政治家、艺术家、明星、体育健将在品牌的重要历史时刻留下自己的身影。有时，正是这些时刻、这些人物成就了一个品牌，改变了它的形象——这些品牌也并非从诞生起就受到追捧。描绘奢侈品，就是讲述“历史”。一个奢侈品牌会构建出一种文化，其中的每个人都描述着、分享着品牌故事。与此相同，历史描绘出奢侈品，奢侈品需要依赖历史。

一段精神旅途离不开相互扶持与陪伴，这是一条彼此指引和追随的漫漫长路。人们对奢侈品产生兴趣的因素有很多：好奇心、名誉、对美丽事物的热爱、线上渠道投射出的高品质体验。但有时，顾客也会产生紧张情绪，他们害怕无法驾驭品牌。因此，他们会依靠网络和线上内容，这些都可能指导他们更了解品牌。我们已经谈论过了形而上的内容，但是，除了是一款最强大的在线互动工具，数字工具还应该是什么？在网络里，人人都能互动；在网络里，品牌追随者们交流、学习，并分享他们的体验。奢侈和数字分享了这种贴近人心又具社群属性的网络平台。假如不能继续享受它带来的协同效应，那实在是太可惜了。对奢侈品来说，应用这一平台并非意味着要采取“大众化营销”策略，恰恰相反。当其他品牌的社群与平庸携手时，奢侈品社群必须独享超凡。奢侈品的特性决定了它只能顾及 5% 的公众，走进他们的世界，这也就形成了内行人与普通粉丝之间的区别。

奢侈品天生强调“忠实”，害怕“分享”，因此“共同体验”是这段精神旅途的起点，若没有它，奢侈品便又被打回高端商品之列。对奢侈品来说，借助数字的力量，可以让“共享”成为一种非强制性的选择，一个亲和力十足的过程，并成为表现品牌个性的载体。

没有体验，就没有品牌。没有精神之旅式的体验，就没有奢侈品牌。

奢侈品必须进行数字化革新

如果说有一种产业，在它的基因里保有所有数字规则，并懂得不断提高用户体验，那么这一定是奢侈品行业。奢侈本该走在数字化的前列，而现状是，它最多只是个跟随者。

奢侈品行业曾认为品牌实体店要拒绝数字化，曾认为自己的“认知艺术”，即用手工方式获取顾客信息的方式永远不会遭到冷酷、工业化、可延展的商业模式的攻击。它曾一直相信其他类品牌不可能玩转自己的领域，因

为它拥有巨大的成本优势。它也曾相信数字化意味着平庸化，现有的方法才是最能体现自己独特性价值的方法。它曾相信顾客关系应该是绝对私人化的，沉浸式的，落水无声。

奢侈品行业的问题不是是否要走数字化的道路，而是如何创建差异化的顾客体验，这样才能突出品牌的个性化及顾客的个性化。

差异化体验将在“客户认知”上表现出来，通过使用更多新方法了解顾客，并带去全新的品牌体验而表现出来。

差异化体验将通过创建一个特别的、沉浸式的、体验式的精神世界表现出来。

差异化体验将通过实体店在客户渠道上，尤其是体验链条上的重新定位，在线上和线下的协同配合中表现出来。

差异化体验将通过一个依赖于数字化的全新视角来体现（也许本该从这里开始）。奢侈品曾认为数字化就是大众化，就是与其品牌特质相违背，而如今则需要扭转这一观点。如果我们希望，数字化可以是大众化，但是在那之前，数字化更是一种能够在大范围内摆脱“关联性”的能力。在这里，范围的界定仍然基于每个人的追求。也就是说，这虽然不适用于每一个人，但也不会留下丝毫机会，让一个品牌覆盖领域内的目标顾客溜走。

最后，差异化体验还将通过一些全新的产品、市场和服务体现出来。体验将不再仅被当成实体产品的附属物，而要成为创意和设计的核心。一旦体验的承诺被用户知晓，从产品到专卖店，从市场到服务礼仪，一切都将进行整体设计、构建，用以协调和全面展现品牌的差异性。届时，一切都将只是体验的载体，而体验才处于这一组织严密的生态系统的中心地位。此时，品牌将不再单独思考体验问题，而是一切问题的出发点都将是体验。

如果错失了数字市场，奢侈品将不再是奢侈品：其一，如此一来，其他品牌终将因为奢侈品的漠视而抢先掌握“体验商业”；其二，这也就意味着打破了奢侈品长久以来的遗传链条。

第 6 章

大数据

让－夏尔·宽多　伊夫·埃舍纳

让－夏尔·宽多毕业于法国统计与经济管理学校，开创了 NTICS 公司。在经营 NTICS 逾 15 年后，他在 2003 年加入了 IBM。最近 4 年，他专门从事大数据和企业数字化转型工作，经手了众多法国大型企业的数字化变革项目。

伊夫·埃舍纳毕业于法国里昂中央理工学院和美国康奈尔大学，1999 年加入 IBM 之前，曾就职于凯捷顾问管理公司、阿尔卡特等公司。他曾在软件、电讯和云数据等与大数据密切相关的领域担任技术总监。

大数据就是一种奢侈品

在当今以数据为基础的数字化时代里，大数据是核心。2012 年，有专家声称人类在过去 2 年中创造的信息比从前整个人类历史创造的数据都多。很难想象这到底意味着什么，但信息的数量确实在有规律地翻倍。如果没有相关技术处理这些数据，并从中提取有用的信息，数据的持续增长只会带来混乱。这就是我们所说的大数据——让我们解读周围数字世界的工具。

欧洲核子研究组织成立 60 周年之际，7 位工程师把大型强子对撞机的 4 个探测器记录下的信息编成了音乐。这可是证实了著名的希格斯玻色子的粒子加速器。通过分析数学数据，人们发现一些数据结构与音符和音乐有关，

甚至能用来谱曲。如果只是简单地把数据记录下来，那只会产生噪声，有点类似于错乱的广播。而运用算法分析则能把噪声转换成室内音乐。

有意思的是，在大数据的历史中，数据分析的结果不仅仅是一种“智力”信息，就像为了更好地瞄准目标消费者而分析大型网上商城的消费数据。大数据还触动了我们的“感知”（sentience）或“感质”（qualia），即人类的感知能力、主观体验能力和情感。

人们在利用大数据制造情感！

对于企业而言，运用大数据尤其是为了更好地理解消费者并与之交流，让他们成为“能动性顾客”（consom’acteur）[①]。这类顾客消息灵通，在消费时具有主观能动性，不受支配，尤其在涉及极具代表性、价格昂贵而不是必需品的消费时。而这恰恰是奢侈品的特性，正如伏尔泰所言：“这多余的东西，却是必须的。”

大数据能让企业与顾客的关系变得个性化，与顾客发展出一种亲密关系，为他们提供与众不同的消费体验，并通过社交网络维持一种能满足顾客期望与感受的“购物历程”。

大数据还能分析大约 2000 个社交网络上 20 亿活跃网民的表现，分析数百万家网上商城里的顾客“好评”及各种评论意见。这让我们理解幕后的发展趋势，接收时代潮流的“微弱信号”，社会、心理与流行变革的先兆，并最终用创新来适应这些改变。我们不得不承认，奢侈品也不是永恒的，它只是持续的时间比“流行”要长。忽视这一点的品牌都已经衰落了，如伊丽莎白・雅顿。但是，也有品牌提前感知到社会变革的预兆信号，成功地崛起。在这个小小的地球村里，社交网络成了奢侈品牌塑造跨文化、跨时代、多姿多彩的品牌形象的大平台。

大数据重塑了奢侈品的“稀缺性”概念。直到 Y 世代之前，“稀缺性”

① COINTOT J-C, EYCHENNE Y. La Révolution Big Data :Les données au coeur de la transformation de l’entreprise, Paris: Dunod, 2014.

仍主要与市场供求关系有关。但此后，奢侈品的“稀缺性”与“好计划”的关系更密切。奢侈，就是要通过社交网络上的传播，找到一个能立刻帮助品牌树立正面形象的“好计划”。奢侈品牌能找到“好计划”，是因为它们掌握着网络。就算品牌忽略了网络的力量，大数据也能为之服务，而服务的背后正是人们在博客、社交网络和各类网页上的搜索和浏览数据。

情感、个性化、个人化、独特、亲密、创新，这难道不都是奢侈品的成分吗？从本质上来看，大数据不也是一种奢侈品吗？

Apple Watch 发展了好多个版本，标准型价格从 649 欧元到 1249 欧元，Apple Watch Edition 价格从 11 000 欧元到 18 000 欧元。因此从一开始，Apple Watch 的定位就是高端腕表，而 Edition 版本已经堪称奢侈了。是什么让这种近乎高端腕表的价格变得合理呢？ 18K 玫瑰金表壳？其实，表壳仅占制作总成本的百分之十。那就是腕表的机械构造？这背后只是成本极低的流水线生产。对于尖端的机械自动腕表，奢侈品爱好者认可的是机芯的细节处理和匠人精准技艺。钟表匠要构思先进的齿轮图——就像达·芬奇画的机械草图，有了这张精确的图纸，他才能制造出尖端腕表：腕表的钟摆、齿轮、机关捕捉流逝的时间，显示小时、日期、年份和月相，如同巴黎和布拉格钟楼里那些极美的大钟一样。一切极致的艺术都在手腕上。那么 Apple Watch 又有什么呢？

事实上，Apple Watch 是数字时代的缩影，正是这一点塑造了它的价值，让它成为奢侈品：它貌似很普遍，但它是一次创新，拥有最尖端的技术；Apple Watch 是个性化的，把所有者的生活保存在离他最近的地方——他自己的手腕上：生活图像存在照片储存空间里，音乐存在 iTunes 里，社交生活存在 iMessage 里。借助大数据，在 Apple Watch 个性化系统中与活动和运动有关的“私人指导”应用变得与众不同。Siri 私人指导让每一块 Apple Watch 都是独一无二的，这简直是大数据的第五元素。假如没有以大数据为基础的指导类应用功能，Apple Watch 不过是一枚普通的电子手表而已，它将不再是“智能”腕表，佩戴 Apple Watch 也将与“奢侈”二字无关。大数据提供

的智能性，让佩戴 Apple Watch 成为数字时代“精英阶层”的象征。

“我不害怕大数据这个 Big Brother，我接受技术与进步。不仅如此，我还要掌握新技术，为了方便自己，我想更好地使用它们。为此我花了 1000 多欧元——对于一个商品而言，这可是一笔不小的金额。更何况，这款腕表提供的功能 iPhone 上都有。我承认，购买 Apple Watch 是为了显示自己对奢侈品的喜爱，但这是对‘智能’奢侈品的喜爱——我在真正意义上连接了数据，在象征意义上连接了时尚。”

最近，可穿戴设备设计师阿努克·维普雷希特计划把大数据、物联网和人工智能引入时尚和高级时装领域。这位设计师是时尚工艺先锋，把时尚设计与工程学、尖端技术与大数据结合，创造新的美学体验。在维普雷希特看来，技术创造了美感，而不只是简单地改善衣服的功能。技术把功能展示出来，而不是隐藏起来。螺母与螺钉、阀门与机械跃然眼前。通过运用技术，“蜘蛛裙”（spider dress）上的传感器成为身体与外部环境的媒介，衣服本身成了互动界面。裙子通过周身传感器和呼吸传感器定义并保护穿着者的个人空间。如遇到攻击，机械假体就展开进攻。反之，如果环境安静、友好，裙子会用暗示性动作邀请对话者靠近。假如没有人工智能和大数据运算，“蜘蛛裙”不过是一件“蒸汽朋克”作品。这是一件真正的前沿高端时装，一件奢侈品，而不是角色扮演的道具。

奢侈品一直在强调“圣物”的稀缺性与“凡人之物”的普遍性之间的鸿沟。但这种区别的表现方式会随着时间、文化与社会变革而变化。因此在数字化时代，奢侈品自然而然改变了自己在工业化时代的表现方式：从以原材料为基础的工业化社会向以数据为基础的数字化社会转变，必定会深刻影响我们的世界观。大数据是解读这个新世界的关键：理所当然，它应该是这个新时代奢侈品的核心和本质。

大数据与奢侈品

大数据支持的认知功能推动了数字服务发展。一个奢侈品一旦与这种数字服务相关联，就会改变其所有者与自己之间的关系。一种等同于在智能手机上观察到的依赖关系将会诞生。很快，这款奢侈品对于其所有者而言将必不可少。即使它本身其实是多余的，这款奢侈品也能以智能方式分享所有者的私密生活。因此它会影响所有者对品牌的忠实度，发展出一种随时间而愈发密切的关系。

大数据是数字时代的一部分。数字时代的发展基础是一种总能更好地开发现有信息源和新信息源的能力。比如，社交网络就是一种信息源。开发社交网络非常重要，奢侈品的新买家不再是被动或冲动型消费者，后者一般是传统市场的目标。新买家信息灵通，他们想为自己的消费行为做主。

大数据可以被定义为工艺、技能和理论的合体，能让我们有意或无意地使用人类产生的全部数据，以及与人类有关的物品所产生的数据。

大数据的起源

大数据理论诞生于谷歌、雅虎、亚马逊、eBay、Facebook 和 LinkedIn 等互联网巨头企业。这些企业最先开始学习掌握和处理大量数据，因为其商业模式迫使它们不得不重视这些收集到的数据。

为此，这些企业研发出了一些分析工具，能对大量、多样的数据进行必要的研发。被研发的数据包括有体系数据，如基本数据或其他数据仓库；无体系数据，如邮件、博客文章、短信等；探测信息、传感信息或与关联设备有关的信息，比如机器的记录等——总而言之，研发对象包括数字时代产生的所有数据。

以大数据为例

大数据首先是一种快速研究以下信息的工具：

- 对谷歌而言，是统一资源定位符（URL）名单；
- 对于雅虎而言，是公共网页和信息门户网站名单；
- 对于 Facebook 和 LinkldIn 而言，是人；
- 对于亚马逊和 eBay 而言，是销售的物品。

其次，大数据技术已经发展到能从收集到的数据中提取有价值的信息，比如：

- 关键词组合的价值（Google AdWords）；
- 用户概况，更确切地说是其上网浏览情况；
- 推荐的文章和朋友；
- 广告运营引擎。

大数据走进奢侈品商店

奢侈品在实体店里出售，但购买奢侈品的愿望和决心是在数字化世界里成形的——这对新世代消费者而言再贴切不过。大数据在捕捉购买趋势上发挥了重大作用，对在网站或移动终端上运营的数字化企业更是大有帮助。然而，大数据对实体店销售也同样能发挥作用。

2014 年，在 i2i Events 展会集团的赞助下，《女装日刊》对 250 家奢侈品连锁店进行了调查，结果显示 68% 的销售发生在商店里，16% 发生在线上。

苹果公司开发了 iBeacon 技术，这是一种低能耗、低成本的传感器，能显示附近出现的 iOS 系统手机。iBeason 也能用于安卓系统。周边设备在配备这种传感器后，可以启动个性化应用，确定 iBeason 的位置。iBeason 与一

些使用大数据的智能应用相结合，就能在商店里确定顾客的位置，并基于顾客在商店的历史浏览记录提供一些个性化服务，比如向顾客传递在售商品的促销信息，或者推荐顾客想找的商品。这种技术还能支持购物结算，如同无线终端设备一样，这无疑对 NFC 支付系统形成了竞争。

伊莎贝拉・柏德利创建的新兴公司 Retency 推出了一种设备，能够以独特方式定位消费者的手机——当然是以匿名的方式。然后，设备把顾客信息转给 Retency 公司的服务器，并借助大数据技术分析消费者的行为：来访购物频率、店内路线以及在特定货架前花费的时间。这些信息对于奢侈品大品牌开发的“体验店”而言意义非凡，它们可以为进入实体店的顾客“量身定制”一条浏览店铺的理想路线。

大数据在服务与产品设计中的作用

大数据不仅在上游的产品定义中发挥了作用，在定制针对奢侈品的特殊服务中也能大展拳脚。Vertu 手机曾经借助如保修与服务接待等高端服务统治了奢侈手机世界。如今，它的地位遭到了 iPhone 的挑战。黄金或钻石 iPhone 同样拥有一切不容舍弃的应用资源。大数据就站在众多应用服务的背后，如全球定位系统导航、天气预报、价格比较、手机定位和健康监测等。

苹果公司的崛起证实了顾客体验的重要性。数字服务有利于打造品牌形象。与车辆有关的数字服务还将改变高端汽车。设计、材质和发动机无法再满足顾客的所有需求了。车里还需添加数字服务，比如实时驾驶帮助、旅行辅助（旅游指南、景点信息、优惠信息、附近停车场等），以及实时接待服务（在预定演出活动座位和餐厅座位等）。大数据将在车中观察驾驶员情况，探测疲惫与不适等情况，同时在车外提供维修、驾驶、停车和找地点等智能服务。

大数据与特殊顾客服务

拥有嵌入式服务的奢侈品将会随时间发展出一种新的客户关系，让顾客对品牌和产品产生更大的忠诚度。

对于像 Apple Watch Edition 这样的奢侈腕表而言，大数据技术和客户认知技术带来的智能与贴心服务才是顾客愿意购买的动力。因此对于腕表的所有者而言，物品本身的分量反而比不上其包含的个性化内容，以后想要换个品牌的产品是非常困难的，就像用惯了 iOS 系统就很难换成安卓系统，从一个环境转换到另一个环境通常不太容易。

这样的产品需要教科书般的个性化售后服务。奢侈品是特殊而个性化的。为此，在与顾客保持联络时，客户服务一样要使用大数据技术来快速获知自己在与谁打交道，了解顾客的消费历史、概况、爱好，等等。

打击仿冒品

对于奢侈品行业而言，大数据的另一个重要作用是打击仿冒品。对社交网络和线上销售网站进行分析后，我们就能发现非法交易行为和产生非法交易的网络。根据 monannuairepo 网站称："法国精品行业联合会（Comité Colbert）旗下大奢侈品牌，如香奈儿、爱马仕、路易威登等积极呼吁合作的银行和网络商店严厉打击大规模网上销售仿冒品的现象。"法国精品行业联合会认为仿冒品掠夺了奢侈领域 10% 的营业额。

2014 年 4 月，Data & Data 公司董事长祖海尔·格德里推出了"品牌看门狗"（brand watchdog），一种监测仿冒品在线销售的工具。"'品牌看门狗'团队曾观测到，一个奢侈品领域的仿冒品网络可以产生最高每月 1000 万美元的营业额。然而在某些情况下，放任网上的违法行为，让其自由运转，更

有利于观测、评估其行为，以便向政府部门提出合法的补偿诉求和金额。在仅一个月时间里，监测平台就估计有逾 14 亿欧元的侵权损失。”

“脱媒”的风险

无法掌握数字化与大数据风潮的奢侈品行业参与者要面对的主要风险之一就是“脱媒”。有人完美适应了大数据技术和新数字经济，借此控制了分配渠道，攫取了大部分价值，但这些人未必是领域真正的参与者。

奢侈品行业不应忽视这些市场营销和大规模销售的方法，而要懂得如何从中获取灵感，让大数据为自己的利益服务——要知道，奢侈品行业的顾客也是这些网站的顾客。关键是如何使用同样的网络、同样的方法，在合适的时间、地点用合适的信息吸引顾客，让他们心生愿望，去购买梦想中的奢侈品。

同所有产业一样，奢侈品的整条价值链也被大数据影响了：从产品到服务，从市场营销、推广、销售、顾客体验、售后服务到与供应商的关系。奢侈品行业必须适应当今深刻的社会变革，满足奢侈品新顾客的特殊期望，如 Y 世代、“千禧一代”，以及新兴国家的新精神与新文化。

由于不会使用大规模消费技术，也不善于解读数字化社会，奢侈品行业面临自我封闭、被外界孤立的风险，仅有少数“特权”人群可接受极高成本的“超级奢侈品”。所谓“少数人”指的就是最近统计出来的全球 2325 位亿万富豪和近 12.5 万位百万富翁，当然，数字在未来几年还会持续增长。

第 7 章

数字图片

斯特凡·伽列尼

斯特凡·伽列尼是 Balistik Art 的联合创始人。该企业帮助时尚品牌实施数字化战略。2009 年，凭借“黑衣女人事件”系列广告，公司一举为迪奥摘得“奢侈品战略大奖”。其客户还包括爱马仕、卡地亚、娇兰、唐·培里侬香槟王等知名品牌。伽列尼作为数字化专家，为法国及全球大集团提供日常咨询服务。

奢侈品的广告图片为何被硅谷的新天才们“优步化”了？到底发生了什么呢？大家先不要慌，我为大家介绍一套全新生存技巧——智能图片。

奢侈与数字有诸多相互矛盾的点，只要把这两种概念简单组合到一起就会产生错误。史无前例的“文化大爆炸”迫使我们重新思考奢侈品图片在虚拟社交网络时代的角色与作用。

Y 世代人单凭直觉就接受了数字生活，企业上层管理阶层却难以理解。这场持久、激荡、硕果累累的时代革命带来了丰富的创造力。反之，它也有一个明显的坏处——貌似难以控制。但奢侈品行业如何敢放弃对自身形象的“控制”呢？毕竟对整个领域而言，控制形象都是品牌的根本，这不但关系到如何激发顾客欲望，更是关键的商业因素。

在充满了动荡的经济现状中，奢侈品行业与数字化彼此靠近——虽然不

是彻底融合：一边是希望留住百年技艺、优越性与稀缺性，以传承为基础的奢侈品；另一边是希望推翻奢侈品领域惯例的“新黑客”精神。如 Instagram 的宠儿克里斯蒂娜·巴赞和琪亚拉·法拉格尼在网上有上百万“追随者”，与大品牌的受众人数相当。现今不到 30 岁的 Snapchat 创始人埃文·斯皮格尔身价已逾 15 亿美元。为了更好地操控未来的市场法则，他拒绝了 Facebook 的橄榄枝，果断把重心落在了虚拟社交网络上。

在这种局势下，奢侈品推广遇到了新的压力，一些对立的概念开始互相干扰，比如保持距离与积极靠近、经典与流行、正式与非正式。各种概念在一片混乱中不断发生冲突：艺术的勾连、文化的断裂、流行元素与复古风格的混搭……奢侈品形象在数字变革中也发生了变化，但从根本性来看，也没有变化：出售梦想与欢喜给大多数人，永远不让购买产品的人失望。

在一个持续变化的世界里，奢侈品的广告图片定位到底应该在哪里？它应当是永恒不变的吗？就像为一种美学、一种风格、一个时代或一个勇敢的瞬间所拍摄的照片？或者正相反，它应当在荧幕上无限拓展，更好地发挥自己的吸引力和影响力？

最终，所有问题都汇聚到一个共同点——摄影。这是奢侈品领域十分偏爱的一门艺术，也是在社交网络上被分析最多的媒体形式。Instagram 或 Pinterest 等应用的巨大成功可以为证。

铜版纸，奢侈品推广的承重墙？

“在那里，一切都是有秩序的、美的、奢华的、安静的、令人愉悦的。”波德莱尔的这句诗完美地阐释了我们心中设想的奢侈世界的固有形象——这是一场旅行。不可否认，奢侈品的形象似乎与人们的偏好无关，它看上去永恒不变，时间仿佛在这里静止了。此外，当人们想到奢侈品时总是心潮起伏，正是因为奢侈品更多属于美的范畴，而不是单纯的市场营销或广告。是

不是因为奢侈品的推广方式能吸引众人，又不在视觉上形成干扰，所以大家才接受了无处不在的奢侈品广告？

事实上，在化妆品、成衣、配饰等产业的驱动下，品牌推广对我们的侵染远比大众媒体所表现出来的要多得多。我们心中早已形成了对奢侈品的固有印象：完美的灵感女神、珍贵的包装瓶、纯净的视觉效果、蜚声世界的商标……当我们想起奢侈品时，第一时间在脑海中浮现的就是这些奢侈品符号。

必须承认，为了刺激购买欲，没什么比 *Vogue* 和《时尚芭莎》等杂志中明艳的铜版纸图片更有效果了。某些图片气势宏大，甚至覆盖了整整一个版面！但没有人，没有任何女性读者，对此有过抱怨。他们究竟是如何做到这一点的呢？

浏览时尚杂志的这一行为本身就已经构成了一种奢侈——这是悠闲自得的时刻。正是通过这些令人愉悦的图片，奢侈品开始散发魅力。读者成为了看客，进入了一种生活模式，看到幻想中的手袋、首饰、皮鞋……铜版纸照片中的模特用挑衅的目光看着读者，在女性消费者与品牌之间制造了一种距离，由此激发了狂热与愿望，当然还有购买欲。

因此到目前为止，奢侈品推广大多还是依赖于铜版纸媒介：光滑的触感、赏心悦目的视觉效果……杂志上的宣传页如同首饰盒，收藏着高端系列的大师作品。杂志的生产与传播过程尽在掌握，能确保接触到核心目标。

奢侈品行业的硬核心、时尚领域的震中是一整套充满奢华广告创意的生态系统：灵感女神、摄影师、艺术总监、造型师、化妆师……这是一个精挑细选的精英圈，里面都是能在风格、潮流上呼风唤雨的人。他们是“好品味”的保证，是艺术圣殿的守护者，比如赫尔穆特・牛顿、尼克・奈特、彼得・林德伯格、斯蒂文・梅塞以及时尚摄影师组合伊内兹与维努德，等等。

奢侈小世界里的大数据动荡

突然，时尚博主们被一下子推到了前沿，成了值得“投资”的对象。尽管 *Vogue* 杂志的主编安娜·温图尔满心不乐意，但她也不得不在时尚秀场的前排给这些人留出一些座位。这种情况早在 2009 年的 Dolce & Gabbana 时尚秀就开始了。当时，时尚圈已经在数字时代发生了振荡。

自从博柏利的“风衣的艺术”数字营销以来，数字化“飞碟”撞击奢侈品星球引发了一阵剧烈的冲击波，在短短 10 年时间里，就撼动了奢侈品营销的根基。

当然，最大胆的奢侈品牌早已懂得要亲自引发一场视觉大爆炸：这是品牌之间数字化竞争的开始。从 *Lady Dior* 到《卡地亚冒险之旅》，明星云集、著名导演执导的广告片让奢侈品重新霸占了 Google News 的头条。不过，一次成功不能满足社交网络的迫切需求，社交网络早已规定了新节奏。

视觉宣传攻势、几个“特写镜头”、幕后特辑让奢侈品牌长期维护不同的社交网络。漂亮的铜版纸图片在日常的图片大潮中被淹没，令人惊呼的效果慢慢不存在了。

不幸的是，铜版纸图片文化仍深深植根于奢侈品的职业精神里，以致大部分奢侈品牌固执地让直观图片硬生生地与数字化相互结合。有些品牌甚至把长方形广告图片塞进 Instagram 正方形的图片版式里，图片背景就像被削掉了一块，一点也不美观。

每种平台都有自己的逻辑，都有一些格式和技术支持上的限制，这就产生了一种新的图片文化，既独特又有共性。要知道，在同一个平台内，就同一个产品而言，品牌官方发布的平面图与消费者能看到的数千张图片是共存的：消费者的感受千差万别，而且对“首饰盒里的精美物品”的评论并不总是溢美之词。

从铜版纸到屏幕：为何“智能图片”是奢侈品在社交网络上的未来？

人们最终切断了个人与屏幕之间的脐带。鼠标点击也腻了，鼠标被束之高阁。随着移动网络与触屏的普及，数字化成为一种“生活方式”。

最终，数字化图片也变得可触摸、可感知，和铜版纸的体验非常接近。甚至，数字化图片比杂志图片更直观的好处是，我们可以通过划动手指来放大图片，欣赏图片细节。尤其，由于人际新媒体的出现，划分线上、线下两个不同世界的边界被打破了，我们可以在任何时候、任何地点提升个人体验。

智能图片随着智能手机的出现而诞生，但是通过 Instagram 等应用传播开来。它是铜版纸图片的姐妹，却比后者更能拉近人与人的距离。“若远似近”的沟通方式深入了大家的日常生活，将不同的人生联系起来。

Instagram 的一个好处是既不像 Facebook 那么大众化，但又比 Twitter 私密，还比 Pinterest 更吸引人。然而，这个平台的最大优点是具有极强的艺术灵性与非商业化气息。在这个社交网络上，图片是王后，契约是国王。用户可以使用一些媒体而不会被广告栏或垃圾邮件打扰——这是其他数字化媒体或传统媒体的弊病。一个纯粹的、美好的世界，没有视觉污染，没有任何广告？几乎可以说是这样的：对于时尚品牌和奢侈品牌而言，这就是乐土，因为其主要商业模式就是出售梦想。

在 Instagram 这个神奇的世界里，众人的日常生活变为一连串被美学过滤、升华过的美妙时刻：从圣托里尼岛的落日到毕尔巴鄂古根海姆美术馆惊艳的建筑造型，每张上传的照片都是一次旅行的邀请，就和奢侈品一样。因此在这一平台上，知名时尚品牌最早出现，追随者也最多：路易威登、迪奥、香奈儿、Christian Louboutin、Elie Saab 等品牌现如今都有数百万关注者。

如果运用得当，Instagram 还能呈现品牌的世界、营造的氛围和生活方式，就如同纸质杂志《爱马仕世界》或《红色卡地亚》一样。

修图文化和无瑕疵图片的时代结束了！ Instagram 重现了旧时的摄影风格，还原了照片的真实性。自从即时成像照相机淡出市场、图片全数字化时代到来，我们已经失去这种珍贵的情感很久了。在未来，会有数百万像素和大量相片数据存储在我们的硬盘里。现代社会需要新的灵魂，需要在网络上找到“电子情感”——这将是数字化时代的及时行乐主义：抓住当下，用“自发”的艺术创作及时在社交圈里分享快乐。

这种“成品”大众美学行为织成了一张精美的社交网。这里是追求美好事物的人们的天堂，从美食家到旅行家，从艺术品收藏家到奢侈品爱好者。当然还有制作图片的每一个人，包括大品牌的创始人、时尚摄影师、艺术总监，等等。对于他们来说，最重要的是用挑剔的目光欣赏周围的世界，为即时分享的乐趣带去创作灵感，从背景中抽出被人们忽略掉的细节，或者找到设计者的灵魂碎片。

为了亲近大众，奢侈品与大众之间的距离变得模糊了：视觉社交网络让一切变得“若远似近”。如同新闻记者镜头下的照片一样，从今以后，上层人物那遥远而难以接近的世界，对大众而言也会显得很近、很亲切。但这并不是窥视。

视觉社交网络的“讲故事”：白兔战略

正如《爱丽丝梦游仙境》里的白兔一样，奢侈品牌在视觉社交网络上的战略非常简单：把消费者带进神奇世界之门。一片有着美丽影像、迷人风景的乐土，正是我们梦寐以求的，谁不想在这里游荡、迷失。在 Pinterest 和 Instagram 上，奢侈品牌竭力让消费者处于持续催眠状态，唤醒他们对奢侈品的梦想，也就是对奢侈品牌的梦想。

因此，“白兔战略”成为奢侈品牌可视化故事的一条引线，每张图片都有很多故事可讲，激发一通百顺的连锁效应。这是让大众了解奢侈品牌的窗口；反之，对于仍想对自己的“秘密”遮遮掩掩的品牌而言，这条路几乎被堵死了。

数字化带来的“近距离”形成了宽松的大环境，但奢侈品与大众仍需保持距离感。让消费者保持对奢侈品“若远似近”的欲望，让他们能更经常、更本能地被吸引。“白兔战略”必须令消费者快乐、上瘾！对于向往奢侈品的消费者而言，每次作品发布都是品牌的一次出击。这并不代表要把同系列的每件作品都在同一天发布出去。否则，突然有大量注册用户涌入，社群会发生拥堵的风险。这里面并不都是单纯的品牌追随者，在如潮的注册订单中，也有来自竞争对手的干扰。

“白兔”总是来自于一个神奇之处，又会领人去一个迷人之处：这恰恰是奢侈品让人流连忘返的地方，并非把公共关系、市场营销和推广部门发来的图片简单排列一下就够了。永远不要忘记，奢侈品出售的是梦想，首先要会讲述动听的故事。

Instagram 能激发对奢侈品的想象与欲望，主要依赖于关注生活在奢侈品内部的人：世界名模、设计巨匠……如克里斯蒂娜·巴赞和琪亚拉·法拉格尼这样的时尚女性也紧追风潮，从豪华旅馆、秀场前排到红毯上的“自拍照”，这些女生创造了一种新现象。所以，Instagram 还启迪了传统的时尚杂志。为了跟踪这种新的“讲故事”风潮，还可以关注一下巴赞的话题 #Kaytureonthego 和法拉格尼的话题 #Theblondsaladneverstps。追随她们的目光和自拍，大众也部分体验到了美好的梦想：从试穿高级服装到红毯上疯狂的闪光灯——每张照片都为搭建梦想的殿堂加了砖。

解读智能图片的“10 万点赞”现象

一只纤纤细手放在香奈儿皮包上——我们不但可以欣赏皮包的缝纫细节，当在触摸屏上点触图片时，甚至能感受到皮革的质地。中指和无名指上还带着两枚 CoCo Crush 系列戒指，双 C 图案环状搭扣象征着香奈儿的品牌印记，不但不会给大家带来广告的感觉，反而呈现了一个华美的瞬间。

是的，我们仍处在铜版纸图片的传统惯例里。但视觉世界里有一种莫名其妙的惯例，总是引导大家认为照片没有被 Photoshop 修改过，或者仅使用应用软件上的滤镜功能进行了极小的修饰：光线很美，看上去很自然，没有人工修改痕迹；背景也精心布置，看上去拍摄了一位身着香奈儿的上流社会女士的日常生活。香奈儿的传说变得神秘而亲切，激起了大家的购买冲动：我需要它！我需要它！我需要它！我需要它！你不妨关注一下话题 #CoCoObsession 和法国国际名模卡洛琳·德·梅格莱特的照片——别忘了她也创立了自己的音乐品牌。换言之，香奈儿暂时把自己的 Instagram 账户托付给了这位被挑选出来的形象大使，让她扮演“白兔”，吸引大家进入品牌世界。品牌选取了她生活中的九种情景和九个时刻，并随着主人公所处的不同环境而不断变化。私密与公开展示交替出现，让人琢磨不透，到底是模特本人还是故事中的女主人公在犹豫要不要试试新首饰：金的还是银的？佩戴一枚戒指，还是一次佩戴多枚呢？

展现同一系列的不同角度，用不同的光影氛围和时间片段凸显品牌所讲述的视觉故事。Instagram 并不是网上交易平台，品牌的目的也不是销售，而是推出 CoCo Crush 系列，在新一代顾客中激起购买欲望。双击触摸屏，新世代喜欢强行查看图片，这个免费的举动不会给他们强加任何内容，除了以匿名的方式向品牌显示他们的存在。

卡洛琳·德·梅格莱特的照片有 11.2 万人点赞。这在法国是一个令人惊

奇的数字，更何况品牌没有任何媒体上的支出。这就更有趣了。相比之下，时尚杂志印量10万册，仅一页内容就要花费1500欧元！另一个引人注意的现象：CoCo Crush系列在YouTube上的宣传视频制作精良，却仅有37 000次的浏览量，尚不足香奈儿Instagram账户图片点赞次数（7万次）的一半！我们在这里谈论的不是大众的印象，也不是和传统出版物的销售量一样的浏览次数，我们谈的是“点赞”次数，这是用户对内容的一种感情投入。

用iPhone拍摄

苹果公司与路易威登在巴黎报刊亭的广告牌上展开了竞争。来看看这两张图片。我们会问自己：真正的奢侈品图片究竟是什么？是沙漠上一颗孤零零的绿树，就像国家地理杂志上的风景照？这是苹果公司的一位“天才”用户拍摄的作品，被苹果公司适时推出了。还是另一张图片，模特背着永恒花体字母图案风格的皮包，总是用同样的眼神傲视着你？

两张照片也许无法对比，也谈不上竞争。2015年“福布斯全球最有价值品牌排行榜”总是把苹果公司视为最有价值的品牌，远远排在LVMH这位奢侈品牌领头羊之前。LVMH已经跌落到第14位，同样落后于Google和Facebook。

数字并不想让奢侈难堪，反之，会让它体会更多便利。但是，这些知名奢侈品牌就好像出租车司机突然遇到了装载优步软件的载客汽车的竞争，于是不顾风险一味追求“优步化”。莫里斯·列维在接受《财富杂志》的采访时提到：“我们猛然意识到，奢侈品牌的历史传统活动迟早要消失。”数字海啸同样也影响着其他领域，尤其是传统酒店业受到了爱彼迎的竞争，图书销售被亚马逊等电子商务平台垄断。作为广告人的列维感到奢侈品推广领域也不能幸免，也会被新参与者搅动，比如Google和Facebook。在数年间，二者已经成为广告业的庞然大物。

大家注意了！“用 iPhone 拍摄的图片”将是奢侈品在新世界生存下去的护身符。这不是人们曾理解的那样，展现一下品牌和旗舰产品的形象就够了，绝对不是。这些活动很可能因为预算断裂而终止。首先，这是一个哲学概念。艺术家会告诉你，图片形式会随时代而变化，但艺术史会让人们记得这种改变。回忆一下：随着电影的出现和铁路的普及，人们先是惊奇，后来发现了拍摄移动风景的乐趣。画家也开始走出工作间，把画架放在车站里、田野边、集市上。他们想用新的绘画形式来捕捉自己对新世界的一瞬情感：一个伟大的艺术流派——印象派就此诞生。

同样，我们借助最少的设施——智能手机，发明了一种用图片记录当今社会的主观新方式。这些图片已经启发了当代艺术家与思想家，当然也启发了一直专注于各种变革的广告人。

在本章结束之前，我们想提出一个问题：詹妮弗·劳伦斯在戛纳电影节红毯上的哪张照片价值千金呢？*Vogue*、《名利场》、*ELLE*，哪家杂志的照片最厉害？哪张照片都不是冠军，它们几乎是差不多的官方照。唯一让大家觉得珍贵的图片是明星本人在同一时刻的自拍照！这张照片被作者随意发布在 Instagram 账户上，甚至都没有经过修图。但对于媒体而言，这是电影节红毯这一事件里最有价值的图片。为了让这张照片上头条，明星的经纪人将会支付一大笔钱费用，而他或她的律师们则会在有杂志非法使用该照片时提起诉讼。

为了避免奢侈品图片出现“优步化”，我们仅需简单思考一下新方式，如何让物品的价值比实际价值更高。从情感上来说，苹果公司广告图片上那棵小树的价值就比其真实价格要高得多，而路易威登千篇一律的广告对大家的触动就少得多了。

第 8 章

艺术与顾客体验

劳伦·莫颂

莫颂是数字领域的企业家与“天使投资人”，15 年来帮助新兴公司完成构建、重振或转型。他也撰写了多部作品，包括《拿破仑和汉尼拔，如果他们也活在数字化时代》。莫颂领导下的品牌内容策划公司 Splendens Factroy 把品牌与数字时代艺术家联系起来，为品牌的用户体验或广告数字化部署注入创造力和魅力。

艺术即奢侈品，奢侈品即艺术

法国国王路易十四以懂得如何创造个人品牌形象而著称。某天，他把格布兰织布厂和皇家家具厂托付给了自己最喜爱的画家——夏尔·勒布伦。从那时起，奢侈工艺与艺术之间的界限不再那么清晰。持续的创造力、对美的追求、对细节与完美的向往让这两个领域彼此接近。当然，两者创作的动机是不一样的：一个是为了出售产品，满足顾客的爱好与需求；另一个首先是为了在大众面前展示天赋。但是，由于与艺术的接近、了解和融入，奢侈品牌最终从艺术那里继承了无可争辩的艺术细胞，主要体现在潮流设计灵感与优良品味上。

为什么大家都愿意购买 15 000 欧元的表，明明就有仅售价 50 欧元的腕

表啊？难道因为昂贵的腕表能更好地显示时间？是什么促使收藏家花费上千万美元购下名师画作？其实这些画作的制作成本并不比隔壁邻居家墙上的粗糙挂画贵到哪里去。

无论在艺术领域还是在奢侈领域，人们购买的不是一件物品，而是这背后的创造力和天赋。人们买的是情感。当我们注视这个物品时，就打开了一个丰富、广阔、强大、深沉的世界。一个奢侈品被卖出，是因为它让人着迷，是因为它蕴含了传说与神秘感——这就是奢侈品存在的理由。

正因如此，奢侈品的价格不是被理性规则所制定，也不是生产成本的叠加……奢侈品是个幸运儿，这是一个被神眷顾的产业。人们曾经认为这种魅力是上帝的赐予，带着代代相传的贵族血统——只能继承，不能获取。最近这些年，许多新兴的优质品牌试图一步步跨过这条难以逾越的界限，坚持把奢侈品的惯例逐一据为己有。但是，很少有人能成功进入奢侈品的圈子。这里是不是也涉及一种特权，让一位艺术家能轻松卖出任何带有自己署名的作品，而其他艺术家什么也卖不出呢？也许吧。但可以看出，在各种潮流的推动下，事情开始发生变化。奢侈品也和艺术品一样，不再属于某个私人俱乐部了。

从私人俱乐部到开放社群

数十年前，奢侈品专属于“私人俱乐部”，其所有者与大众的区分十分明显。但是，一些聪明的企业家创造了出色的知名品牌，把私人市场转换成大众产业。为了从中攫取利益，他们控制了原本属于大众的市场营销和媒体，冒着风险打开奢侈品市场的大门：30 秒广告、大众媒体宣传、增加销售点……私人俱乐部为开放社群让位了。

而其他非奢侈品品牌却走了奢侈品路线。意识到了高端定位的好处，很多大众品牌决定借鉴奢侈品惯例：邀请著名音乐家演唱品牌的主题歌，启用

年轻设计师为系列署名，诚邀艺术家布置实体店。

想要“大众化”的奢侈品与想要“优质化”的大众产品相互靠拢，缩减了彼此之间的距离。

艺术本身就是品牌推广战略的一部分。与其他载体一样，艺术主要作为媒介，通过一系列展示形象的作品，来体现品牌价值。因此总有人声称，奢侈品牌拥有更高档的品位，能与艺术更愉快地结合在一起，成为先驱和潮流的创造者；而其他品牌只能追随奢侈品牌。不幸的是，事实根本不是这样。比如街头艺术，它在 20 世纪 70 年代的纽约或在 20 世纪 80 年代的巴黎初露锋芒时，根本没有获得任何支持。直到 2005 年到 2007 年，街头艺术才开始受到一大批人的追捧，爱马仕等享有盛名的一流品牌也开始注意到它。当然还有超市 Monoprix 和矿泉水 Perrier。虽说 Monoprix 为此经历了巨大的失败，但 Perrier 却大获成功，让街头艺术获得了比知名设计师更强大的存在感。

艺术不再是精英阶层的独享物。现在是推翻陈旧观念的时候了。

然而，奢侈品顾客越来越富有，文化素养却参差不齐。如果你认为他们懂得如何区分真正的艺术与虚假的盛名，那么这种天真的想法足以震惊所有广告人了。因此，在某个季度、某个十年、某个年代，伪艺术家的作品可以卖到与真正的天才之作一样贵。那些成衣、咖啡、洗发水不断强调自己所谓的价值，就像低调的传统品牌数代以来默默呈现的那样。在一个可以轻松“把铜当成金”的时代，在一个百年优秀传统和设计师好不容易找到的新趋势会立刻被拙劣模仿的时代，我们担心对于新的路易十四们——他们是新时代的品牌设计者——而言，艺术很快就不再是什么重要内容了。各个品牌仅想维护自己的名声罢了。

难道不是吗？

艺术携带时代印记，而这是一个数字化时代

艺术已经和媒体一样了……不同的个人与领域通过赞助合作，难以贴合当下时代。方法过于简单、极易复制，也不吸引人。而且随着时间流逝，所有人都能掌握这套方法。因此，我们需要找到另一种方式维护奢侈品的魅力与神话，及其带来的神效。采用定价策略？这也太无聊了吧。但我们这个时代恰恰需要投入。从前专属于奢侈品的艺术，只会出现在大品牌宣传或者品牌博物馆、基金会、奢华沙龙里的艺术，现如今已走上街头，占据市中心的墙面和社交媒体。因此，我们完全可以提出一个问题：在制造距离感、建立排他关系、证实奢侈品价格差异的合理性方面，艺术还是最佳的同盟吗？肯定是。但要遵循现下的规则——真实与投入。

时尚前辈依然对数字化不了解，但艺术新趋势早已融入社交媒体：街头艺术家们一有作品之后，就把相关图片放到社交媒体上；数字化艺术更是“人如其名”，几乎是诞生在社交媒体上。这些领域分享了网络文化的价值：真实——在很多情况下，网络信息都是真实的，但也要小心在网上蔓延的号称分享、易得、免费的虚假视频和破坏性推文。一部分新艺术是免费的，但街头艺术工作室的作品已经变得十分昂贵。

艺术与品牌之间真实、动人的关系

正如大家所知的那样：世间不存在爱情，只存在爱的证明。对于“真实性”也是一样。为了让品牌和艺术达成“真实”的关系，需要探索两个领域：一个是艺术在品牌推广中的地位，一个是艺术在奢侈品牌体系、运行、行动以及品牌与世界和客户关系中的地位。

● 不能重新来过的推广

上文中讲到，街头艺术能脱离品牌依托独立发展。正因如此，这个时代将会彻底改变，很快，我们就不再能随意重新来过了。

品牌是价值的创造者，产生价值与竞争力。如今为了保持吸引力，品牌知道要给自己找到一个社会作用、一个真实用途。然后，品牌开始在推广中勾勒这一社会效用。

把推广图与蕾哈娜或碧昂斯联系起来，有何好处呢？当然没什么好处。这对艺人的事业进步、艺术创作没有太大帮助，品牌的名气和地位对改善明星的信用也没什么太大作用。这只是一种视觉上、听觉上和金钱上的关系罢了。人们甚至不知道是谁配合了谁。

反之，一些参与了年轻艺术家崛起的品牌甚至可以在全世界面前自夸是先驱。在艺术家的才华被世界认可之前，品牌是真正嗅到其天赋的“鼻子”——这是我们这个时代想要看到的，是消费者们想感受到的，也是 Splendens Factroy 等举办大型推广活动的广告商们日复一日提议的。

让“感情生产者”（艺术家）与“价值生产者”（企业）相遇，让一些人能靠自己的艺术生活，随时表现自己的才华，把美与意义赋予众人的活动，这将令品牌发展更好、更易卖出产品。

当然了，比起发掘人才，笼络人才难多了。但这就是投入与真实的意义：这需要真正的付出，通过努力和手段，无论开心还是痛苦，让世界感受真正的艺术。

艺术家与品牌之间将不再仅是签约与盖章的关系，而是更深层次的接触，出于尊重——艺术家被尊重，被人们赏识，同时给培养自己的品牌带来巨大价值。正如我朋友的朋友一定是我的朋友，尊重与喜爱也是会彼此感染的。

把艺术留在奢侈品行业的核心之内，留在顾客的购物体验里。

- 奢侈品行业体系的核心：全媒体顾客体验，一个新造的混搭词

奢侈品行业区分了顾客体验的所有组成要素，一个新实验领域却出现了——数字化体验。

刚开始时，网络比较冷门，范围也有限，所以不是奢侈品的目标。网络展现了极端理性的一面，充斥着庸俗的大众和只知道比较价格的风气，这令一些人倍感担忧——对他们而言，品牌声誉不能有任何瑕疵。

但现如今，随着手机的出现，城市里屏幕的增多，销售点不断数字化，以无限的可能给顾客提供一种全新的开心历程。在从前，销售是一种非常痛苦的连续推进过程，将顾客的意图和欲望转化为购买行动并不容易。那时，顾客的感觉占据了重要地位，他是否以独特的方式被对待，是否体验了一种个性化经历，这都十分重要。

在众多技术的交替影响下，购物体验成为所有想创造新体验的品牌要费心设计、反复实验的新领域。而且，十有八九是大品牌最先开始从事这方面尝试，正如它们曾为了与顾客接触所做的努力——他们要以一种新颖、出乎意料、最终大放异彩的方式实现目的。

数字化渴求用艺术来丰富自身内容，所以，把数字化购物体验全部视为艺术未尝不可，技术、艺术与时限都是新体验的组成部分。

该如何做呢?

- 技术与时限性

品牌惯例很难激发购买欲望，因此要时刻唤醒、捕捉、激发、改变顾客的购买愿望。无论品牌享有何等盛名，如果为了让销售点更实用、美观、愉悦就无视这种愿望，那就大错特错了。如今在我们眼皮底下发生的购买体验与从前的体验经历不可能有一样的结局。数字技术让购买体验发生了重大变化。但发展并不是革命。

从整体上看，从前的顾客体验——也就是旧体制——是要尽全力、尽可能快地把顾客带到产品面前，让顾客与产品相遇，并把产品卖出去。这里是有顺序的：先通过广告激发消费者的购买欲望；接下来在销售点把这种欲望转换成购买行为。这些阶段一个接一个，为了不让顾客的购买欲望消退，要尽可能快地实现消费，特别是在接触到销售的各种先天限制后，比如提供的产品并不特别适合消费者，一些面向大众的售货员在跟顾客交流时根本不了解后者的自身条件，再比如产品信息不足，等候人群过多，关门时间快到了，实体店太远，导购素质糟糕，没有存货……

数年以来，品牌基于这一套体系，开始使用技术来消除各种限制：电子商店让顾客随时购物，不需要走出家门；购物车功能让顾客轻松下单，及时享受产品；样品展示让顾客提前接触货品；货品对比功能让顾客以更便宜的价格购买。一些实体店和销售人员配有扫描设备，能在几秒钟内迅速识别顾客，满足顾客需求；推荐机制让顾客仅接收合适产品的推销。坦白讲，这些纠正旧时购物体验的技术更舒适、更智能！

好消息：各大旗舰店都懂得要贴合顾客需求了！但人们很快感到了厌倦。

没错，人们很快就对新技术从惊叹转为习惯。当我们习惯于接受符合自己心情与态度的“惊喜”推广时，惊喜也会变成烦扰。消费者们进入了让全世界营销人员最害怕的一种状态——冷漠。在这种情况下，求助于技术也无济于事了。

我没写到的东西，就别让我说了吧。我们当然应该在各个技术领域进行投资，让销售流程变得更流畅。但是，没有任何革新的目的是延长旧体系的寿命，或将其变得现代化。为了建立新的顾客购买体验，需要另辟蹊径。不破不立。让一件事重新焕发光彩，需要的不仅是大量冰冷的技术，事实上，这需要的是魅力！贴合顾客心意是机智的选择，但有时太过直接，目的性过强，缺少文化厚度。因此，品牌需要让自己重拾魅力：对品牌而言，要搞清楚顾客需要什么，而不是自己想当然以为顾客需要什么。

让我们仔细斟酌一下几个字眼。

说到“顾客购物体验”的时候，英语经常用 customer journey 一词——一场旅行。这个词更贴切：这就是一场旅行，产品就是促使我们重返旧地的美好回忆。

在这场旅行中，我们看重的是什么？当然，目的地、舒适度是要考虑的要素，但人们尤其看重的是环境的改变，是一种新鲜感。事实是，这是一次少有的机会，一种很可能不会再有的体验——至少很难再以同样方式出现。我们喜欢旅行，恰恰是因为它有时限性。

时限性，就是这个！艺术家正是掌握了这难以捉摸的一瞬间，才创造出全新的艺术之路。艺术家从品牌的灵魂出发，讲述品牌的故事。这些故事赋予某些时刻以深意，打动人心，让他人对品牌梦寐以求，最终尽可能卖出产品。其次要从产品出发，自然地将之融入故事中，使之成为其中一个角色。

真实的场景也很重要，但不一定采用从前的模式，技术可完成模拟和展示。但无论如何，场景还是要让人感到新奇。店铺作为恒定不动的资产，无论是线上商店、手机商城还是实体店都要参与进来，举办活动始终是金科玉律。让顾客的购物历程变为一次独特体验是成功的关键：销售点必须有所行动，如光影游戏、大荧幕、内部装饰、太空场景、背景音乐甚至是嗅觉体验——为什么不呢？我们有无数种方式来装扮自己的店铺。

借助技术，艺术从无聊的博物馆中走了出来，吸引路人和社交媒体。同样，实体店也可以脱颖而出。由于移动终端的发展，在线售后和支付不再是问题。人们很快就会有露天购物体验：街道、历史古迹、博物馆、餐馆、酒店甚至某人家中，几块大屏幕、几段故事，加上一点创造力与艺术天赋，消费者将被引向一种精心策划、如同身临故事情节中的购物体验。销售创意人员掌握了各种技巧，从调动各种感官的活动场所、数字化技术、产品到场景，他们就是奢侈品体验的魔术师。想象力与才能把奢侈品牌引领到了新高度。

但还是有些屡不清头绪，不是吗？并非如此。权威已经出现了，猜猜是谁？苹果公司？不！是迪士尼乐园，难以置信吧？

以米老鼠的家园为榜样也许不太恰当，迪士尼乐园在顾客体验方面做得并不完美，想想那些前无尽头的等候队伍，还有专营店里千篇一律的公主裙和海盗剑，家长迟早会不耐烦地对孩子说“不”。但我要提醒大家，这恰恰是一种革新！让我们打破固有思维，来研究一下这个有趣的案例吧。

首先，我们要摆脱“这是个乐园”的观念。环球影城、迪士尼乐园、哈利波特的魔法世界、侏罗纪公园首先都是大型的露天商业中心。从成本和品质角度来看，这里出售的商品真的非常贵！显而易见，顾客的情感和“特殊时刻”的效力，在这里起到了“定价”作用。

至于购物体验，这些地方无疑都做得十分糟糕：游乐园大多距市中心非常远，而且里面到处都是人，到处是大排长龙。让我们来概括一下：顾客走了很远的路，就是为了在一个嘈杂的商店里挤来挤去，以夸张的价格购买一些质量并不好的产品！那些认为奢侈品消费不理性的实用主义者也注意到了这一奇怪现象。

是什么让顾客们无视种种艰难考验，就为了拿回这一点点的东西？是梦想！超级英雄的世界、童话人物、强烈的感情与特殊的体验……这是许多孩子甚至是他们的父母来这里寻求的东西。事实上，一旦我们有梦想，就会变得不太实际。

人们从虚幻世界走出来，去买一些小东西作为纪念。而这些产品的品牌却要走一条相反的路，一条通往“娱乐大众”的路。把人们的虚幻经历变成现实，赋予各种人物角色生命，发挥他们的“情感力量”，把本身没什么技术含量的产品转换成资本。

奢侈品牌拥有饱含技术含量的产品和神秘感，完全可以在幻想世界中带给顾客不一样的购物体验。现阶段要做的是从历史出发，制作与体验有关的故事。品牌在这方面有无尽的材料可用，这也是重要的竞争力。

时限性对于品牌故事有非常苛刻的要求，需要对故事不停地更新。那么，当我们规划大量创意时，要怎么做才能不重复呢？如何避免让顾客感到厌烦呢？这是许多品牌都很难避免的挑战：品牌领域太狭窄或定位不好，很容易就会衰落，导致品牌犯错误或走上重复性道路。品牌必须构建自己的神话，这个步骤很艰难但无法拒绝。但是，奢侈品牌应当从不缺乏素材，只要它们能明白周围已经全是竞争对手了。为此，需要求助于一些新型艺术家，他们会讲述故事，将之导演出来，让购物过程成为一幕戏剧、一场旅行、一个迷人的时刻，而不是充满了限制与欺骗的过程。

这些新型艺术家是谁呢？

发掘混合型新能手

这些能带来新鲜感的人是热衷于某一领域的行动派。他们是艺术家、手工艺者和极客。他们知道如何制造情感，懂得掌握新技术。最后这一条尤其重要，因为在数字化时代，没有比技术更能带来创意的东西了。那些不能掌握技术的人、不能时刻运用技术的人、没有能力使用并测试技术的人、不能将之运用到实际管理中的人，将再也看不到新事物。我们告诉他们存在新事物，但这些不懂技术的人不能理解，尽管它们形式如此多样化，发展得很快，有很强的效力。新技术的创新，无论是在技术上还是艺术上，都会带来巨大潜力。而这些潜力是那些遗忘技术的人所不能掌控的，这些人已经退出游戏了。

新时代的艺术家和手工艺者生来就懂数字化。他们知道如何制造品牌故事所必需的情感，并掌握能够传播和推广这种情感的技术。此外，他们还精通如何在网络上工作，把能力用在该用的地方。团体力量和集体情感与数字技术结合起来，产生了一种出乎意料的创造力与效率。这种情感和能力正是品牌为创造梦想与愿望所探索的原材料。

不幸的是，推广与市场营销领域还没形成有效机制来从这些财富中受益。这些领域由一系列中间人构成，中间人有时太过刻板，每一步都在摧毁一些理念，摧毁人才的感性创造。现有机制就像一台机器，磨平了所有棱角，而这些棱角正是独创性的来源。因此在彻底运用唯一真正有效的方法之前，要放开游戏，彻底地“脱媒”，像突破岩石进入到宝矿一样。寻找宝矿时总会有一些麻烦，也总要冒一些风险。

通过探测，最终可以看到真相；通过尝试，最终获得成功。我们看到的事物既让人惊奇又让人安心：上文中提过的情感创造者，不再是“难以搞定”的艺术家。这些人有了商业化定位，不再满足于推行“基础”艺术，而是对艺术进行实验、运用。他们中的许多人都拥有一些立即可用的解决方案。

多样性与脱媒：用天赋装点时限性

为了把实体店、渠道与购物体验搬上荧幕，品牌需要大量有代表性的艺术创作，并拥有把天赋与才能结合起来的能力，包括建筑师、植物艺术学家、著名设计师和服装搭配师。品牌还要与新技术高手一起工作，他们掌握着虚拟现实和全息照相等技术。这种团队还比较少见，但目前正不断涌现，以一种惊人的速度形成一种职业。Splendens Factory 就是一个活生生的例子。

建立在多学科艺术家团体之上的超级创造力团队带来持久的创造力、交流与表达力，构成了一个独立的行业，并赋予所有产品一种艺术感。当许多人把新技术融入传统的艺术学科时，Splendens Factory 认为创新来自于学科之间的交错。技能、方法、观点与新技术之间的碰撞，创造出了奇特的相遇，从中迸发出了新事物。这是一个独特的步骤，但距离奢侈品牌推广策略的基础原则并不遥远。

数字内容：奢侈品的首要转变

正如我们所看到的，在前数字时代，奢侈品牌在吸引顾客购买力方面是无敌的。随后，很多品牌迅速在数字领域占领霸权地位，理论只有一个：找到真正有风格、有天赋的艺术家，让他们为自己工作。

一些宣传电影，如《卡地亚奇幻之旅》，已经构成一个新形式的标准：电影长片给予品牌所要传达的信息一定深度，以最优品质调动观众的视觉和听觉感受。可见，冰冷的技术和受时限性制约的媒体也能创造情感，让人们有时间沉思。在就此而言，这的确是极具创意的一步。在此之前，只有电影和电子游戏等娱乐产业企业才在数字领域有所投资。因此，老品牌堪称最早挖掘新媒体潜力的先锋了。

今天，人们不再满足于画布上的辉煌、美丽的照片和悦人的故事了。奢侈品牌必须做一些更前卫的选择。有些品牌仍倾向于把推广宣传工作托付给现成、稳定、有据可循的合作伙伴，有些品牌却毫不犹豫地开始启用极具潜力的新人。既然生产的形式与技术不一样，为什么不试试新型的企业呢？

奢侈品牌拥有内部的传统创造力，而为了加大宣传推广力度，品牌完全可以继续拓展这些能力。把数字专家早早吸纳进来，可以避免不专业的供应商提供带有缺陷的管理。奢侈品牌正是凭借这种内部能力，才为自己的冒险提供了保障：传统创造力能把人才导向该用的地方。品牌挑选、引领合作伙伴，并与之协调。这些年轻公司通常没有什么名望，也没有足够的资历让小品牌放心与之合作，而大品牌却不怕与他们合作，大胆采纳其艺术风格和创新能力。

有这样的例子比比皆是，不少仅拍摄过 MV、作者电影，甚至还在学习和研究阶段的年轻导演被一些古老而传统悠久的品牌推到了台前。

这是一个悖论，极好地诠释了奢侈领域的特性：由历史继承而来的价值

不断被真正的创新文化所升华，让传统奢侈品牌反而比更年轻、更大众的品牌显得更大胆。想想其实很正常：与小工坊一起工作，本来就是刻入奢侈品行业骨子里的特性。

当然，不断追求新鲜感的探索如今还仅限于数字内容和品牌内容营销，而这仅是顾客购物体验的入门阶段。我们还需要从整体上展开研究，特别是赋予实体店这种捕捉当下创新与趋势的能力。在接下来的岁月里，我们将会看到数字领域的变革是否会削弱奢侈品行业的判断力和不可否认的好品味。

第 9 章
网络广告
希尔万·巴雷

希尔万·巴雷是法国《世界报》集团广告业务部 M Publicité 的战略策划师。该部门在媒体和非媒体平台上对《世界报》进行了商业化推广，同时探索媒体与广告中出现的新话题。专注力、内容、本土化、程序化、移动化等元素重组了“媒体经济学”，而该部门正是以此为依据为品牌提供建议并保驾护航。

奢侈品与广告的亲密接触

奢侈品行业与传媒业之间的关系由来已久。与所有合作关系一样，两者之间互相影响。因此长期看来，两者之间都会或多或少发生调整、折中与细微变化。

新闻出版物等大众媒体影响了奢侈品牌的推广方式。文章编辑方式、“好”或“坏”的报道、公众反馈、广告……都浓缩在新闻报道里，特别是在杂志的文章里，默默地改变着读者关注品牌的方式和大众获知信息的方式。这里涉及了广告创作的一个基本原则——观察和理解社会和社会的各个组成部分。如今有谁比媒体能对社会施加更大的影响呢？有谁能像媒体一样

成为社会的镜子呢?

相反，奢侈品牌广告也让大众传媒业的思考方式发生了变化。这里不牵扯什么利益冲突，也谈不上什么媒体独立性问题。这仅是事物在一个追求永久平衡的体系中无法回避的发展状态。这个体系一会儿倾向于一边，一会儿倾向于另一边，从来不是静止的。广告与媒体之间的关系其实是一个不断变化的体系。

奢侈品行业一直寻求并想传达给公众的就是一个“奢华氛围”。这非常合理，因为人们憧憬的奢侈品形象就是如此。为了不让消费者失望，奢侈品牌有一些必须遵循的规则。很难想象奢侈品牌在超市里大打折扣地搞促销是什么样的情景。这种产品需要一个能凸显其价值的环境，需要能创造美感的艺术筹划，甚至需要具有一定历史背景的品牌内涵。当然，奢侈产品除了其本身之外，还由其所处环境、背景及品牌经历等元素构成，各个方面都增加了其价值。

媒体自然而然地担当起营造一个“奢华氛围”的任务，并逐渐改变了自己的编辑方式：创造新的报刊品牌、新方式、重新定位。从策略到战略，媒体集团以各种方式尝试了各种可能性，以“纸质”形式回应奢侈品牌的需求。各种周末画报、日报、高端女性杂志以及时事报刊中的专栏，都是这种媒体格局演变的例子。

数字化转变

从 21 世纪开始，新闻媒体与其他媒体品牌开始认真考虑自己在数字化时代的新闻战略。品牌的“数字化转变”也是它们首先要考虑的事情，这是对未来的一种投资。在任何时候，技术革新看上去都像一辆全速行驶的列车，在它没有加速之前，我们能越早上车越好。第一个创立官方网站、第一个投放手机应用软件，第一个在智能手表上投放消息通知功能，仿佛都是极

具战略性的重大决策，正如历史曾证实的那样。以法国《世界报》为例，它是第一个在 iPhone 上投放阅读应用软件的法国报刊，也是第一个研发消息通知功能的法国报刊，报纸由此获得巨大成功。

率先起步的人总会在创新领域得到回报。但在疾风骤雨的数字化进程中，人们似乎故意遗忘了曾经在“纸上”结成的合作关系。因此，奢侈品行业广告客户在数字化革命阶段落后了。原因主要有两个。

首先，价值体系要一致。这个因素很重要，毕竟正如传播学家马歇尔・麦克卢汉经常说的那样，“信息是中介”。而网络媒体传递的信息非常特殊。在承自美国西海岸“反文化运动”（嬉皮士、野兽、新时代）的乌托邦价值观影响下，互联网与数字化网络作为一个主张公平分享、信息免费、分权化和团体主义的社会化身应运而生，它们不是个人主义的象征。正如策展人尼古拉・列奇－古特尼科夫在《奢侈品：诅咒与暴利》（*Le luxe, la part maudite et la plus-value*）一文中所讲的：“奢侈品是被少数人攫取、由大众制作的额外价值。”因此，两种相差如此之远的价值体系貌似很难共存。

奢侈品牌不愿意在数字化领域投资的第二个原因，大家或许比较熟悉：奢侈品牌与纸质报刊的关系能引起大众的更多反响。这些高端品牌需要在一个能维持、凸显其价值的媒介。在互联网发展的初期，交流非常迟缓，那时候民用电脑也不好使，给顾客提供的互联网体验也不好。因此，互联网历史上最初问世的代表性广告作品十分格式化，没能征服奢侈品牌的广告客户——只需看一眼互联网最初枯燥无味的广告代表作就足以明白原因了。

况且，奢侈品牌广告以图片为主，因此对于这些广告客户而言，当初很难在互联网里看到自己期望的广告未来。对于品牌而言，影像与照片的地位极高，以致在那个时期，从纸质广告跨越到数字化广告就像从桥上跳下蹦极，却没拴着橡皮绳索一样。

但是，我们也可以想象故事以另一种方式展开。假设媒体及其广告机制投资了这些新领域，并致力于充当奢侈品牌广告客户在新领域的向导。假

设为了维系与奢侈品牌广告客户的关系，这些先驱媒体品牌决定开发并分享探索新领域的研究成果。也许，数字化出版物能给奢侈品牌提供新的推广道路、形式与场所——正如纸质杂志曾经影响奢侈品的推广方式那样？

纸媒做大，数字化却做小

我们想象的这种场景虽然在 10 年前因上述各种原因没有成型，却在今天开始发生了。

在经历了数年的警惕与不信任之后，奢侈品牌最终还是投资了数字化领域。最近 10 年，互联网机制发生了转变，之前的两种限制也出现了变数。事实上，互联网已经极大地制度化了，已经远离了互联网建立者出于己愿而呼吁的绝对自由与平等的梦想。如今，硅谷少数巨头掌握着众多网民的数据，而广告也成了一种主要的盈利模式，建立数字化乌托邦的疯狂梦想被远远抛在了脑后。如非对称数字线路（ADSL）、光纤、FLASH 动画技术和 HTML5 等技术进步同样导致了互联网的飞跃发展，给奢侈品牌在网上创建展示场所提供了新手段，它们再也不需要面对进入相悖价值观体系的风险。制度化的网站、影片、交互体验、移动应用软件、“来之不易”的在线购物网站……在观察了许久之后，在评估自己到底能不能在互联网上站稳之后，奢侈品牌最终进入了这个“大浴缸”。

在此情况下，广告会变得如何呢？纸质媒体是不是再也无法创造出能传递奢侈品牌信息的媒介了呢？

从很早起，奢侈品牌推广从业人员们就已经明白，推广要建立在“讲故事”和独特的体验之上。为了讲述品牌故事，为了让顾客享受个性化体验，品牌需要在顾客未来的消费活动中投资。在逻辑与理智的一致敦促下，奢侈品牌投资了数字化广告领域。此外，在线广告公司 Digital Luxury 和 Radium One 已经证实，74% 的奢侈品牌广告客户想专注于追踪用户的购物历程——

从开始到结束。购物历程中有多个“接触点”，新闻媒体可以捕捉一大部分，印刷品广告和数字化广告都参与其中。

根据 Digital Luxury 和 Radium One 研究显示，奢侈品牌对数字化广告的投资逐年增加。在搜索引擎上购买关键词排位是它们的最主要支出，紧随其后的就是购买广告空间。由此推断，我们大可以相信纸质媒体应当也是奢侈品牌推广计划的一部分。毕竟，就华美照片与高雅图像而言，如果有人说一张 300×600 像素的低清晰度图片能与在杂志上占满整个对页的高清照片传递出同样的情感，这分明是胡说八道了。

只需看一眼奢侈品牌投资在纸质出版物上的广告预算，我们就能看出，相对于网络广告展示而言，报纸与杂志仍然深得奢侈品牌广告客户的偏爱。我们能从中得出什么结论？数字化领域尚未成功创建一个能与纸质出版物一样讨喜、令人刮目相看的“奢华氛围”吗？

然而，数字化在这方面做了非常大的努力，采纳众多战略来让自己显得与众不同。但人们经常看到，它还是借鉴了纸质媒体的惯例，比如，白色过渡页可以给出更多空间，大幅图片能给摄影足够的自由，“排版游戏”的灵感源于印刷术，沿用纸质杂志的大字幕、大标题格式，等等。难怪编辑人员经常自问：“这像什么？把一本纸质杂志放到网上而已吗？”

有人实施了其他更脱离杂志传统的战略，这些人有时是纯粹的“玩家”。问题在于，如何用互联网的准则与文化来创建一本“杂志”，而且不是抄袭纸质媒体？于是，有人从社交网站 Tumblr 的“设计”中获取了一些灵感，用 GIF 格式动态图替代静态图，为社交网络保留巨大空间，迎合分享的需求并采用“卡片状”组织形式，就像 Pinterest 上一样。

最终，互联网与纸质杂志一样呈现出精美的“奢华氛围”。但是，数字化广告市场内部也展开了围绕设计、用户体验和内容展示方法的反思。数字化广告已经确立了一种原则，即不能采用与纸质广告相同的方式来增值。网络媒体构建完美网络广告框架的真诚心愿已经被市场经济的现实所超越。如

果打造“奢华氛围”的迫切愿望不仅与展示内容有关，而是与其他领域也有关呢？如果最终停止对比传统媒体和数字化媒体，无论如何也要尝试让二者互相适应，甚至更直白地说，就让它们互相抄袭呢？要知道，在数字化领域投资远比在纸质媒体上投资复杂得多：为了推广一种产品而创立一个网站；从搜索关键词开始，要最终实现购买；赞助网络社交红人，运用媒体社交战略创造交易额……所有这些也都是在数字化领域的广告投资。

为了在数字化领域打造奢侈品广告概念，不妨先换一种方式思考。比如说，假设互联网先于纸张出现，甚至纸张根本没存在过，如此一来，我们要如何理解网上奢侈品广告？这又将产生怎样的“奢华氛围”？

数字化新顾问

脱离纸张定义的旧框架来思考数字化将是一个非常困难的过程，尤其，我们的思维已被先出现的事物固化，而且总是局限于把未知的新概念与已知概念进行对比。

数字化广告远不只是纸质杂志广告页的微缩版本。奢侈品牌开始真正理解这种广告的好处。这是一种特别善于“讲故事”的工具，是吸引注意力这场战斗中的一件有力武器。但为了赢得战争，打败 Facebook、Candy Crush 和 Netflix 等同样多样化的强大竞争对手，抢夺大众在某些时刻的注意力，奢侈品牌要学会掌握自己最主要的力量——内涵。

假如数字化的先锋媒体能与奢侈品牌客户分享自己的探索成果，以便拉近两者的关系。尽管“内涵”一直都是数字化的“王道”，但对于奢侈品牌而言，它却是最近几年才显出战略必要性。如今有一个不容忽视的事实，地球上大多数地区都是相互连通的，信息传播者也更多，很多传统竞争领域被完全粉碎。注意力经济模式不得不树立新机制，这时，内涵真正显示出了战略上的不可或缺性。

现在，媒体及其管理部门终于进入了引领和建议奢侈品牌广告客户的角色。为什么会是媒体呢？为了理解媒体模式的渐变过程，以及由此带来的媒体新责任，我们可以简单打个比方。互联网就像众多纠缠在一起的管子组成的复杂管道系统。管子的型号不尽相同，有的呈圆形，有的能通向外界，有的则掩藏在深深的地下，我们甚至不能确定它们是否存在。这些管道的每个端口都有一个水源探测员，他们希望管子里能或多或少出点水。但水量是有限的，当水从一个端口出来，就不能从另一个端口出来。社交网络、品牌、报刊、纯玩家、分享平台、游戏发布者或爱好者，以及许多其他参与者都是水源探测员，大家抢夺水源，以便浇灌自己的平台。

在纠缠不清的管道系统中，有些专家显得比其他人游刃有余。这是为什么？因为他们非常了解这些管子，而且很早就开始研究过它们，知道哪里能吸引流量，知道管道系统会对什么东西产生反应，预测系统的进一步行动。最终，这些人掌握了持续测试、改善工具与技能的方法。他们是受过锻炼的专业人员，从很久之前，也就是在管道变得复杂之前，就开始从事这类鉴定。

当然，这里说的就是媒体。身为数字化前锋，各大媒体品牌目睹了互联网的形成，并对其展开探索。媒体了解自己的受众，了解他们为什么访问自己的平台，他们又想要分享什么。媒体知道“注意力之战”的一切惯例、话语风格、方针路线、关键时刻、受众和“引爆点”——这就是内涵的技艺。

广告展示能确保奢侈品牌体验的一致性和长久性。除了这种形式之外，一些新的广告创作形式也出现了，而且符合奢侈品行业长久以来的期待——唯一而独特。新广告形式知道如何“讲故事”，赋予品牌形象信用度和保障。新广告形式也直接继承了一些传统技能，但这些技能并非源自模仿纸质媒体的互联网网站，即创造、制作与传播故事。

关系的力量

在内涵战略中，奢侈品牌广告客户难以承担在广告中出现错误的风险。56% 的客户会在把广告放到社交媒体上之前，让法律部门审核所有信息。就这一点，传统的新闻媒体品牌已经十分清楚了，而且一直在不断优化。这种“测试与学习”文化，加之创新文化，让新闻媒体在内涵创作、传播和实现（多媒体产品或动画形式催生了独特性、原创性和惊喜感）方面获得了高超的技能。了解受众、接近读者也是这种文化的产物。新闻媒体品牌与数字化受众之间存在着一种很强的信任关系，一种合理的传播途径。这种优势不是一蹴而就的，它需要慢慢建设。而且因为这种关系十分珍贵、生死攸关，建设工作就显得尤为重要了。最终，随着时间的发展，新闻媒体建立起庞大的管道系统（还记得之前的比喻吧？），它供应了数量庞大但极有吸引力的信息。而这里涉及的受众很容易被感染，而且在多数情况下能独享信息。

问题在于，如何衡量这种关系的强度，以及因消费了内涵而产生的情感，甚至是维系受众的能力。此外，认为这个问题仅涉及在线媒体，恐怕是一种认知错误，衡量问题涉及各类媒体和品牌，它关系到整个广告媒体体系及其所有参与者。我们到达了一个成熟期：传统衡量方式的各项指数看上去发展都比较缓慢，无法恰当评估当下媒体、受众与消费者之间形成的新关系。

如何衡量情感、投入与关系？如何评估分享关系带来的交换价值？如何评判效果？跟踪观察关系的蔓延情况？如今，如果我们想构建合理的未来，就必须给所有这些问题找到一个答案。

正如本章描述的那样，在今天，新领域、新关系和新技术的成熟带来的复杂性——同样也是机遇——深深改变了奢侈品与媒体之间的关系。

个性化，广告展示的未来

在强化品牌形象与名声这些传统功能之外，广告展示也能支持新的广告创作机制。奢侈品牌无论在产品还是服务上，都试图给予顾客最个性化的体验。这是品牌最基本的一项承诺：每位顾客都是唯一的，为顾客提供的内容也必须是量身定制的。

最近，借助顾客们在数字化空间发布的各种数据，与用户认知有关的技术取得了新发展，让奢侈品牌广告客户能发布个性化广告，借此将其他渠道提供的体验延展到互联网上。

根据 Luxury Interactive 和 Radium One 两家公司实现的数据研究看来，在 2015 年，奢侈品牌对数字化领域投资的两个首要目标就是个性化与树立名望。更妙的是，在广告形式上，“重新定向”“实时定向”和“实时优化”策略被优先实现。为此，只需精确、恰当地研发用户数据。而媒体也会提供这些数据，因为它们已经率先了解了自己的受众。

在“注意力之战”中，奢侈品牌广告客户已经承认，必须借助消费者数据来实现信息的个性化。这种技术创新将让数字化媒体催生的新创作领域和新文体风格变得前所未有的丰富。因此，掌握技术与内涵其实密不可分。

我们从一个纯美学的纸质化编辑时代过渡到一个复杂技能创立的新时代。复杂技能融合了技术与新广告文体，并为未来的广告形式提供了无限可能。在数年以来，无论是“原生广告”（native adverti）、专项操作、品牌合作策略（co-branding），还是赞助、代言、软文创意等品牌内容营销手段已扎根于一个现象之中，被媒体与奢侈品领域的观察家们称为“去广告化”现象。

新广告文体的出现

大众受到了过多的广告刺激，每天都在变得更加理性、更厌恶广告。消费者不再轻易上当，越来越怀疑品牌唯利是图的说辞，甚至能对此加以分析并摧毁它的假面具。另一方面，消费者在媒体报刊里看到品牌似乎以合理的方式传递着可信的信息。事实上，我们已经讲过受众与媒体之间的密切联系——这是“去广告化”生长的绝佳土壤。法国高等信息传播学院（CELSA）的研究员德·蒙迪、贝特罗－吉艾和巴特安－勒克莱尔将“去广告化”的概念理论化。简单来说，这指的是将广告言辞中的全部商业属性剥离，因为后者从根本上而言只能令消费者感到烦躁并最终厌弃。品牌信息中融合了一种写作机制，将信息、效力和娱乐结合起来。正因如此，数字化领域的“奢华氛围”找到了自己的全部意义：在维持网民注意力的情况下融入品牌的内涵，以便实现一种不间断的顾客体验。

品牌内涵可以有不同形式，如“原生广告”、专项操作、品牌合作策略、赞助、代言、软文创意等，这些形式都有“去广告化”的属性。首先，内涵必须恰当，值得被消费，它应该十分有趣，能触及用户利益的核心，不会让用户觉得自己经历了一场披着媒体外衣的商务交谈。其次，不要降低读者的期望水平。也就是说，媒体应当坚持自己的初衷，但也不能为此破坏用户的体验、打断其浏览过程。要让用户留在这一氛围中，并在真正知道他们到底消费了什么的情况下，再从一个内容过渡到另一个内容。

这样一来，我们勾勒出了网络广告与奢侈品牌的未来生态系统大致的轮廓。这也是“奢华氛围”的新定义，它将超越纯粹的美学，用内涵维护用户体验。

数字化“奢华氛围”不再满足于传递美。数字化世界远比纸质世界复杂。数字化领域里上演着相互依存、相互作用的好戏，一些界限消失了，一

些界限形成了。为了抢夺注意力这种奇妙的东西而引发的明争暗斗，在竞争的光照下现出了原形。数字化领域不仅传递美，它还需要讲故事、陪伴、给予支持和建议。新的奢侈品广告业品牌走了进来。媒体与奢侈品牌必须建立的新关系，互相丰富发展，避免互相妨害。正是通过这些新的广告文体，媒体与品牌才能发展壮大，而广告产品中才能充分体现两者的创造力与才智。

第 10 章

新市场，新定义

弗雷德·海亚尔

Fred & Farid（又称 FF 集团）是法国第一家数字化独立创意集团，该集团赢得了 400 个国际广告设计奖项，其中 200 个奖项属于数字领域。集团拥有 350 名来自 25 个国家的员工，分布于巴黎、上海、北京和纽约，为 100 多家品牌制作了约 1000 次广告宣传。FF 集团旗下有多家国际数字创意公司，如 FF 和 Kids Love Jetlag，以及一家影视制片公司（KILLDEATH）、一项数字化投资基金（FFDIF）和一家媒体杂志（BCKSTG）。

奢侈品的定义不是一成不变的，它随着时间流逝和时代变迁而变化。从前，大型奢侈品集团的快速发展，愈发凸显出一个观念："奢侈品等于稀缺性。"但是，自从"浮夸"的奢侈风格成为身份象征以来，事情就变味了。在 2008 年左右，美国爆发"次贷危机"，银行体系崩塌。于是在欧洲，一种更依赖于产品真正价值的奢侈理念发展起来。这类奢侈品减少了对品牌"商标价值"的依赖，更朴实、更有内涵，与卓越精神、手工技艺、历史渊源和材质的联系更密切。2008 年的这一转折给某些大品牌带来了好处，比如爱马仕。

有一点讽刺的是，人们有时通过仿冒品的泛滥程度来衡量某个奢侈品牌的影响力。在西方人看来，中国在很多方面都让他们感到晕头转向，无论是

国土面积、综合国力、发展速度还是国民意志。奢侈品市场也不例外。在几年时间里，中国的奢侈品市场格局彻底改变了，以难以置信的速度发展到饱和。中国人开始购买奢侈品，并迅速适应了品牌的惯例和规矩。一些出色的本土品牌也跃升世界舞台之上，比如“上下”。这是爱马仕旗下一个奢侈手工工艺品牌，成功地把中国哲学与文化之美通过包含智慧的精美物品传递出来。无论是原材料还是技艺，其作品都不输给任何西方品牌。

拿破仑曾说：“中国是一头沉睡的雄狮。”现在雄狮觉醒了，却失去了一点记忆。中国似乎忘记了自己曾经的辉煌，中国创造奢侈品的历史远比法国和意大利人久远得多，我们只需参观一下苏州丝绸博物馆或者欣赏一下中国古代瓷器，就足以证明这一点。而在同一时期，高卢人还穿着粗呢或粗皮服饰，用着金属或木质的碗碟。然而今天，中国与奢侈品界似乎位于两个世界：一个追求大众化，一个追求少数的特权；一个追求高速发展，一个追求慢工出细活；一个追求激进而不确定的数字变革，一个追求完美与百分之百的掌控。

如果说，无论是占据主导地位的大品牌还是神秘的小众品牌都涌入了中国人的生活，那么奢侈品的概念其实早已被重新定义了。如今，越是基本的东西，比如洁净空气与饮用水，反而变成了奢侈品。在污染较严重的大城市，为了得到洁净空气，房屋需要配备昂贵的空气过滤系统；为了喝到纯净水，最好购买瓶装水，而不是直接饮用自来水。甚至有人盲目地认为，只有进口产品才能保证是无毒无害的，因此这类产品非常贵。其实西方国家也一样，商家鼓动大家支付昂贵的价格来买一些基本“商品”，比如没有 Wi-Fi 或没有噪声的清净之地。这一趋势也在中国蔓延开来。也许，这就是奢侈品的新定义或者说“附加定义”，它是将奢侈品的华服退去，直视其“赤裸”的本质。由此不难看到，奢侈品的定义一直都在变化，而且变得多种多样。

除了概念的变化，奢侈品牌在中国遭遇了难以应对的变革：中国人在使用数字技术与社交网络方面已经领先世界其他地区至少 5 年。尽管美国在该

领域上的思考更深刻，如在奥斯汀市举办的西南偏南（SXSW）系列大会，以及在数字领域出现的百家新兴公司。然而，中国在数字运用上貌似更胜一筹。中国市场的发展更复杂、更快速，其丰富性也十分罕见。首先从人口上而言，某些数据称中国现有七八亿网民。其次，整个国家只有一个时区，这个“极端”选择让社交媒体建立起一个在时间上而不是空间上的关联。在这里，世界似乎颠倒了。当《黑客帝国》这部电影上映时，每个人都曾经觉得现实世界是线下世界，而人工世界是线上世界。当我们住在中国时，大家看到的是相反情况：线下世界是一个庞大的“黑客帝国”，而线上世界反而显得真实。想要解读当代中国社会，一定要理解中国的数字化社会。

在数字领域，最有趣的事情并不是技术，因为技术很快就会过时。中国的数字技术淘汰周期大约是 5 年。每隔 5 年，不仅会诞生一款新的社交网络软件，而且会诞生一种“新类型”的社交网络，并随即成为主流。比如，微博很快取代了博客，但没几年，它的地位也受到了“手机社交”模式的威胁。我们不知道在未来欧洲会发生什么，但是在中国，恐怕“微博”也岌岌可危了。同样，奢侈品牌们与其在技术层面上讨论诸如“是否要放弃微博，把注意力集中在微信上?”的问题，倒不如从哲学与理念角度来考虑数字与奢侈的关系，反而更有趣。

所谓奢侈，就是说“不”

假如奢侈就是说“不”，那么社交网络就是在说“是”，甚至是“跟我来”。

一直以来，奢侈品在占据统治地位的情况下形成了自己的价值。占领核心位置，让其他品牌边缘化，这是供给市场营销策略的本质。奢侈品创造了一种“无须担心需求”的供给，或者，它至少自称创造了这种无须担心需求的供给。受众反而要自己来适应。并不是奢侈品走进大众，而是大众走去奢侈品世界。在实体店里，品牌通过颇具戏剧化的装饰“吓唬”顾客。有时，

售货员甚至用“蔑视”的小把戏机智地颠倒了自己与“上帝”的关系。顾客想要掌握购买权，或者说花自己钱的自主权，希望自己能“值得拥有”。但事实未必如此……

创造价值，要在精神层面上用心思。这是一种操控，一种姿态。没错，我们绝对可以从“一无所有”之中和非常简单的事物中创造价值。我们不妨重新审视一下欧莱雅的天才市场营销策略：欧莱雅旗下的淡香水、护发素和洗发水都很贵；当然，这里面有产品配方中宝贵的科学因素，但绝不仅如此，最重要的还是凭空创造的价值。

没有统治地位，就没有价值

在优越、美丽、卓绝、手工精品等言论的“粉饰”之下，奢侈品不断前进……但思维机制却较为混乱。首先，要摆出一种姿态。就像捕捉猎物的狗群一样，首领总位于象征的核心，让其他狗转移到周围，迫使它们围绕自己行动。统治的第一规则是注意与忽视。占有领导地位的事物在时间与空间上吸引更多的注意。团队的首领通过不同程度的忽视（不予注意），将狗群的价值链分级。奢侈领域的行为与狗群行为非常类似。品牌费尽心机，甚至动用天才之力来创造价值，令受众信服。奢侈品牌选择的都是非常有说服力的形象，显露出整个产业的地位。模特展现的冷淡与蔑视，恰恰是这个产业的生存法则——为了引起重视，必须保持严肃。一旦我们笑了，就打破了寒冰，打破了距离，破坏了价值。奢侈品与严肃息息相关。这里几乎没有幽默的位置。笑着，很难统治别人。

这里说的是统治的艺术，通过保持距离、苛求完美、疏远冷漠，奢侈品牌树立了自己的权威。奢侈品牌为了发展，必须让顾客萌生一种“想成为一份子”的需求。在中国，奢侈品不再是一种愿望，而是一种必要的需求。一位年轻中国女性不惜支出 3 个月工资来买一个皮包。她可以节省一切，甚至

是最基本的需求，比如说食物。因为这个皮包代表了她“在社会上的生活通行证”。今天，大部分日常消费品进入了“愿望区”，而奢侈品却进入了“需求区”。这是一种想从“弱肉强食”的世界中逃脱的本能需求。在充满敌对的环境中，名牌包可以是盾牌，也可以是利剑，还能是神奇盔甲，或是隐身斗篷。最贫穷的人不惜购买奢侈品牌香水，是因为香水出售的并不是魅力，而是一种力量，一种对自己的信心——我们在为自己购买梦想中的身份的味道。这是一种属于令人难以抵抗的世界的味道，这个世界为了吸引我们的注意，在合适的距离上，用尽了全部努力。香水的味道是一种媒介，把我们的感觉在一瞬间带入那个“特权”领域。

建立特权，正是为了让大多数人接受奢侈品，让奢侈品成为他们的首要需求，而这种热切需求则建立在自尊之上。在这个“超级消费”的世界里，对奢侈品的需求往往会触及自尊问题。那个想用尽一切努力为自己买个奢侈品皮包的女孩，正是想要给社会传递一种信号。欧莱雅在宣传口号里完美地阐释了这种心态：“我值得拥有。”奢侈品的商业模式凝聚成这句绝妙口号，而这正是奢侈品世界的心理机制！关键是每个人在社会里的价值。在一个没有竞争的世界里，在一个每个人都能安然找到自己位置的世界里，奢侈品恐怕难以生存。

从“讲故事”到“讲事实”

我们注意到某些奢侈品牌在中国步履维艰，需要找到第二种生存技巧，而这仅取决于奢侈品牌自己的基因。然而，奢侈品的历史与基因并不会创造足够的价值。中国人对西方品牌的过去不太感兴趣，但对品牌的未来感兴趣。同时，市场营销的把戏已经被新一代人完全戳穿了。这时，需要赋予品牌新的历史、真实的历史。假如你在巴黎参观一所破旧的公寓，你本来对此不屑一顾，然后导游突然告诉你，英国文豪奥斯卡 · 王尔德就是在这所公寓

里去世的……你顿时可以想象，他曾在这里度过的那些醉眼迷离的夜晚。毫无疑问，你已经准备为这次参观付更多的钱了，比如购买一本王尔德的书。当有人转卖这所公寓时，这段历史就是价值的保障——房主当然会利用这段故事为公寓增值。安迪·沃霍尔的“工厂”里的长沙发去了哪里？乔·达利桑德罗和伊迪·塞奇维克曾坐在这张沙发上。这张老沙发在今天的价值不可估量。“讲事实”增加了一种确切价值。一段真实的历史是无价的。

人生商务

在如今的中国，电子商务已经不再新鲜。当然了，在线贸易正如同一台老发动机，还会繁荣发展很长一段时间。况且还有“双十一”，这可是中国在线贸易的一场“大弥撒”，每年的盛况都能让大家大吃一惊，每年的营业额都会挑战人们的想象力。

但是，电子商务这个想法本身却已经过时了。去网上购物还是线下购物，早已不是什么为难的选择。对于新世纪的中国年轻人而言，“去哪里购物”是老想法了。现在，轮到消费品移动，而不是消费者移动了。在很多中国网络分享平台上，女士们既可以模拟穿着风格，也可以购买服饰。这堪称 Pinterest 与亚马逊的结合。总之，这类网站引领了一场社会分享运动，其中穿插着购物行为。人类这种“穿制服的猴子”稳步而坚定地进入了“人生商务”（life-commerce）时代——我们的整个人生都能被“装饰”和“购买”。手机、眼镜、手表、电子纹身或其他装置不重要，Shazam、tag、QR Code 或其他技术也不重要。可以确定的是，在未来，当我们在电梯里遇到某人时，立刻就能知道他佩戴了什么牌子的领带，而在 30 分钟之后，我们在家里就能收到无人机快递来的同款漂亮领带。

每天早上，人们通过出租车上的屏幕消费，而“购物中心”出租车会把乘客带到“购物中心”机场，乘坐“购物中心”飞机，并在另一家购物中心

着陆，从这里换乘另一辆出租车，通过“购物中心”电话打电话给朋友，询问在哪里买到的“购物中心”手表，最终回到家之后，启动与购物中心相连的冰箱，打开与购物中心相连的电视，观看一场购物中心球赛，还有一场“购物中心”好电影，并在查看了自己“购物中心”社交网络后睡觉。

法国情境主义导演居伊·德波是乐观地认为，人类进入了“景观”的超市。一切都是景观，但一切也都是超级卖场。一切都是“乐”——娱“乐”、寓教于“乐”、快“乐”零售。一切也都是贸易。所以，一切都是“娱乐式”贸易。

手机，这个连环杀手

在某些貌似微不足道的技术背后，有时隐藏着真正的游戏规则“改变者”。一场小小的革命破坏了之前所有的秩序。某项工艺彻底改变了我们与主体的关系。一个“好”主意也难免会摧毁一些事或一些人——这甚至成了评价一个想法是好是坏的首要规则：电力火车摧毁了蒸汽火车，特斯拉击垮了保时捷，智能手机打败了“存储式电话”，但它们都是好主意。在今天我们甚至可以说，智能手机是一个“连环杀手”，它杀死了磁带录像机、手提式摄像机、普通照相机、座机电话、打字机、传真机、笔记本、闹钟、日历、邮箱、游戏机、随身听、温度计、交通卡、相册、手表、电视、报纸、台式电脑……它还损害了我们的脊椎和视力，甚至破坏了我们与孩子们在一起的欢乐时光。大家都知道，自己遭遇了一场重大革命。现在，我们能更好地理解史蒂夫·乔布斯为什么在那个美丽的早晨宣布“我们是一家手机公司”，而这又为什么震撼了整个世界。

今天，不理解手机的机制，就不能对奢侈品保持敏感。一切都是手机，我们与世界的联系是通过手机，工作、娱乐、家庭、朋友、约会、探索……我们的整个生活都依赖手机。一切都会经过这个小小的、会发光的长方形物

体。奢侈品也不例外，它需要在屏幕与手指之间、在手掌心上找到自己的位置。这就是数字化——人要服从数字与眼睛。香奈儿、伊夫·圣罗兰、路易威登、爱马仕、娇兰、普拉达、古驰、纪梵希……所有品牌都要找到自己在这个小长方形机器里的位置。很明显，这并不有利于品牌建立统治机制。

奢侈品的错误理念

奢侈品牌必须表现得十分谦虚，重新学习正确理念，尤其是正确的数字化理念。如今，奢侈品牌显得很平凡，不再那么高雅，甚至有时让人感到麻烦。它还抱着一系列错误理念，比如用 Flash 做网站，标题上没有商标或不能驾驭标签。有些品牌拒绝接受数字化领域的规则、技能与好的理念。数字化资产阶级也位于权利阶层。某些人手中掌握一切规则，而另一些人没有掌握。掌握规则，使得受过良好教育的精英能够展示自己对大多数非精英阶层的权威。一切都在于掌握规则与符号。那些曾经拥有“正确理念”的专家们整日双眼朝天，固守错误的理念。他们的行为已经足够讽刺了，我们就不点名批评了。

- 垄断的终结

当品牌能长时间保持垄断，而公众只能洗耳恭听时，奢侈品在垄断世界就能维持超级主宰地位。在数年间，奢侈品都受益于广告推广的统治地位。但随着对话机制的改变，品牌对受众的妥协日益加深，打乱了各大品牌多年来利用的统治机制。奢侈品如何才能够在对话中存活？如何在对话时保持高姿态？奢侈品牌已经看到了对话的潜在风险：对话，就是在摧毁品牌的价值；对话，把奢侈品牌暂时拉下了神坛。因此，奢侈品业萌生了合理的迟疑和强烈的心理障碍。奢侈品行业意识到，无法在对话的同时保持自己的权威与成长。但最近，品牌也明白了不进行对话也同样危险，这真是进退两难……进

行对话，然后贬值？拒绝对话，被新时代孤立，甚至与之断联？或许，奢侈品牌面对的压力还不够大，所以才不怕犯错，不怕自己见解有误。但数字化资产阶级开始了自己的统治，而且十分乐于动摇奢侈品的统治地位。

● 规范的数字化

实际上，数字化仅规范了数字与品牌的关系。从《广告狂人》[①] 时代以来，数字与消费者的关系就非常不公正。品牌把规则、模式、思想和偶像强加于听话的消费者们。如今，品牌开始与消费者进行对话，而消费者群体是企业的组成部分。而且，消费者变得很积极，不再被动。数字化为这种关系硬性规定了规则。所有参与者都拥有相同的地位、相同数量的文字、同样大小的照片、同样的权利，不管你是路易威登的首席执行官、美国总统、实习生、大明星，还是失业者。社交媒体让发布者平等化，但这种平等是对所谓“价值”的摧毁。社交媒体在关系中建立了平等的幻觉，人们可以破坏任何一个品牌或偶像的地位，让它走下神坛。每个人都经受着潜在数字化的酷刑威胁。对于那些曾习惯于掌控一切的品牌而言，这无疑是一种冲击。数字化强制规范了品牌与受众的行为，而“规范”摧毁了价值。

● 两极分化，还是精神质

有人成功做到了“若远似近”，比如玛丽昂·歌迪亚的神秘感就值得我们去研究。她是法国最伟大的女演员之一，或者至少是在演员这个行业价值体系中位于顶点的女演员之一。一个法国女演员在美国好莱坞取得如此成功，其实十分罕见。她知道如何把握亲近与距离感的合理度量。她貌似总是有这种矛盾的情绪，近乎于神经质。玛丽昂是一个勇闯好莱坞的女孩，也是我的朋友，但她位于明星的圣殿。她出现在好莱坞的晚会上，也出现在

① 《广告狂人》（*Mad Men*）是一部美国年代剧，讲述了发生在20世纪60年代纽约一家广告公司里的故事。——译者注

Canal+ 的怀旧系列视频里。从迪奥附庸风雅的广告到普通的幽默视频，她可以同时驾驭两种风格。玛丽昂的手段与吸引力就是建立在这种模糊感之上——一种“遥远的亲近”或者“亲近的疏离”，这非常微妙、模糊，很难界定。

西方哲学喜爱总结归纳，但东方哲学喜欢融会贯通。不是任何时候都需要总结归纳，我们可以接受两者并存。同样，奢侈品行业需要确保并发展“远”与“近”的两极化。但如何解开这道谜题呢？也许，奢侈品行业必须回答“是”或“不是”。奢侈品无法通过模棱两可而脱身。同时回答“是”与“不是”，保持距离又逐渐靠近，这就是奢侈品与数字化论战的核心话题。

● 潜水却不沾湿

或许，奢侈品牌深深感到数字化是一条没有未来的路。然而，就是这条没有未来的路使品牌与未来的消费者完全脱离。奢侈品业需要在情感与义务之间进行的“高乃依式”的两难选择。天才都有点神经质，这种脆弱性很有趣。毫无疑问，这是最有趣的广告主题之一。“上下”这一品牌已经成功实现了“潜水却不沾湿”。穿着中国传统服装、佩戴面具的男士走在上海和北京的大街上；这位神秘人一路上洒下好奇的种子，让对话蔓延开来；随后，他停在了“上下”在巴黎的新店前。品牌走出自己的圈子，但不会太亲近受众，任由他们谈论自己的神秘感，保护自己的价值。因此，品牌发展出一种数字化的诗歌用来展现这种“神经质”。维持价值就是维持距离。也许，这是奢侈品牌打破数字化规则的方式。借此，奢侈品牌可以更少地谈论自己，并给消费者群体独特、罕见、价值性强的体验。

没错，就是要潜入，却不沾湿自己。

第 11 章

数字化贸易

杰拉尔丁·科恩

杰拉尔丁·科恩毕业于巴黎高等商学院，是美妆购物社交网站 The Beautyst 的联合创始人和总裁。The Beautyst 聚集了超过 50 万名女性，其中有约 800 位女博主。借助个性化商品名录和用户内容整合等独家技术。网站为 120 个品牌提供量身定做的服务，根据各品牌的市场定位制定了独特的购物体验。

在数字领域，信息无处不在、快速及时、随时随地触手可及。奢侈品业在数字领域必定要发生重大变革。假如奢侈品不再具有稀缺性和专一性的特性，那么顾客又能购买什么呢？如果说，我能在沙发上或者在公共汽车上购买奢侈品，那这还叫奢侈品吗？如果我花 10 欧元就能拥有一位私人司机，整个购买过程不超过 2 分钟，那这还算是奢侈品吗？这种显示奢侈品的购买特征，而且与产品、技能及人类息息相关的购买关系，到底发展到何种地步了呢？

就本质而言，在线贸易与奢侈品购买特征是相悖的。但是，数字化引发了奢侈品业的基础性变革，推翻了奢侈品购买的定义。因此，如何在数字化领域重新定义奢侈品购买呢？数字技术到底是借由其多样性丰富了奢侈品购买的方式，还是相反，成了一种摧毁性力量，打破了数百年来完善的销售循环呢？

把数字化运用在奢侈品等古老行业，被视为一项重大的冒险。正是这种担忧使得奢侈品延迟了转向数字化贸易的脚步。然而，奢侈品业从没有像今天这样强大而高效。由于这种数字革命，不仅仅是品牌得到了厉害的推广能力，而且奢侈品的商业模式也从此走向全球化和及时化了。

此外，如果专一性和稀缺性无法再定义奢侈品购买，那问题就重新回到了购买的本质，也就是体验。现如今，购买体验本身就成了奢侈品。在屏幕上，我们必须设计出一种全新的出售奢侈品的方式，创建一种“专一”的体验。为此，奢侈品把在线贸易推向了新模式，将技术作为一种新的表现手段。技术也赋予了数字化贸易一种巨大的新能力，这种能力实际上就是一种更强、更丰富、更完善的奢侈品。

社交化购物：社交网站强化在线贸易

麦肯锡全球研究院的调研结果显示，2013 年，世界上 45% 的奢侈品购买都受数字化的影响。因此，将近二分之一的奢侈品产品购买是数字化作用的结果！然而，显示了奢侈品商业特征的，难道不是行业的专业技术，还有品牌借助形成脉络的实体店传递出的“手工艺”所追求极致的精神吗？在这其中，谁会从事数字工作呢？为什么人们会想在一个虚拟平台上和奢侈品发生联系呢？毕竟在这里，我们既不能感受到也不能触摸到奢侈品啊。

首先，数字的力量在于能让数十亿消费者及时取得联系。网络以各种形式的“论坛”为基础，而论坛随着社交网络而动。从博客文章发展到 Tweeter，从直接看照片到欣赏短视频、长视频、瞬时视频、无声视频、剪辑过和被修图过的视频，甚至还有带字幕的视频。所有这些手段都用于在世界上发出自己的声音。世界上五分之一的人口都注册了 Facebook，这就是真正的革命。

社交网站与在线贸易的相遇孕育了社交化购物。社交化购物集中了不

同的在线销售模式，既个性化又集体化。无论如何让亲朋好友们加入（通过评论意见或内容），社交化购物令在线贸易更加丰富了，社交网站发挥力量，为购物体验服务。自然而然，在奢侈品的在线贸易里，社交化购物得到了最好的实践。

因为在购买奢侈品之前，我们会考虑，会去咨询情况。当然，我对面的售货员比任何人都了解她的产品；当然，这个品牌含有独家技艺，而且我对这个品牌的产品质量有信心；当然，我首先买的是牌子，并且我很清楚这件事情。既然如此，我为什么要把判断建立在“品牌说了什么”的基础上呢？要知道，它的目的毫无疑问是卖东西给我呀。

因此，在购买一个奢侈品之前，我会去网上搜集与我相似的人的意见。当他们在我这个位置时，都是怎么做的呢？他们对产品有什么看法？对品牌有什么看法？我的购买行为会不会被同辈们认同？

如此一来，美妆领域的例子就非常有说服力了。在大家看来，美容产品属于那种最难在网上购买的产品。过去，这是最少在网上出现的产品。这类品牌近乎执拗地拒绝通过网络出售产品。它们是有道理的！顾客怎么能在没有感受、接触、体验美妆产品的情况下就花钱购买呢？我们怎么能在不了解的情况下，仅依据所谓专家的建议，就购买美容产品呢？那么，最有效的购买原则是什么？

但是，新时代的消费者是天生的数字买家，他们对数字化在美妆产品贸易领域的贡献有着截然不同的看法。数字化让他们能够交流、了解、学习，自己就能取代“专家”的位置而成为专家。通过论坛与社交网络，人们分享与产品有关的私人体验，分享他们的感受与情感，这是比可行性原理、专利证书、皮肤诊断更明显的证据。如果说，有位X女士与我情况一样——同样的年纪、同样的购买力、同样的教育程度，她在打开这个产品包装的时候产生了这样或那样的情感，那么，我觉得我也会一样。是的，我也会有同样的情感。我相信她，因为她是我的投影，我对她有认同感。相反，那些跟我一

点不像的 *ELLE* 杂志上的模特，还有在皮肤和化学方面比我了解更多的某某销售顾问，我对他们都没有认同感。我是否真的感受或触摸到产品，已经不是很重要了，如果 X 女士喜欢这个产品，那么我也会喜欢它的。

因此，我们如今能在网上找到数亿条与美妆有关的内容。每个月，网上都有几亿条谈论美妆产品的视频问世！ Pinterest 上有数十万条与该领域有关的“信息”。这个现象相对比较新鲜，但已经非常普遍。年轻一代消费者把社交网络视为真正的灵感源泉。杂志和电视要退场了，我们正处于“应需点对点”时代。作为消费者，我看、我听、我学。

由于消费者之间建立了即时关系，数字化创立了一种新的社交化购物体验。这种体验对于消费者而言更丰富，也为他们开启了新的产品观念。拥有技艺的品牌与“只能作为对话者的”顾客之间的单边关系结束了。“售货员向我推荐，我就买了”的“不谨慎”购买结束了。消费者不再单独做出购买决定，即使在商店里，只要拿出智能手机，就能马上找到上千条与各种产品有关的建议。新的奢侈品商人已经很明白这种机制，并运用技术来创造与产品有关的新体验，帮助消费者最终能完成符合自己预期的奢侈品购买行为。

社交化购物时代开始了。

社交化购物：奢侈品购物新体验

社交化购物，直到 2005 年，世上还未出现这个词。它用于描述一些新工具，诸如消费者建议和产品推荐，至今仍是一个充满变化的概念，因为由此衍生而来的新推荐模式层出不穷。事实上，社交化购物是一种消费手段，它把话语权给了消费者，甚至让消费者参与到销售推广之中。事实上，消费者可以用多种方式参与其中，形成参与型经济。

首先是浏览网站，电子商务可借此收集与消费者行为、喜好、兴趣有关的数据。一些网络巨人，比如亚马逊与 Netflix，是最先使用这些数据来改

善、丰富用户体验的先锋。实际上，这些数据催生了一个强大的产品推荐体系，能够把商品目录变得个性化，使之最大化地接近消费者的期望。大数据技术不但考虑到用户的购物习惯，还能进行定性，通过用户之间的对比，预测用户未来的购买行为。在 2012 年末，亚马逊甚至申请了一个与“数据预言方法”有关的专利，促使人们在订单因未及时支付而过期之前，发送该订单。当然，这种预测分析原理仍然需要讨论，但这是一个适合的例子。通过这些例子，我们看到数字化给贸易带来了什么——一种比在商店里出售奢侈品更丰富、更个性化的体验。

其次，社交化购物网络实行的功能性运用程序，给予消费者一种定制化体验。以 The Beautyst 为例，用户可以依据自己的美妆条件来个性化产品目录。因此，用户需要填写一张问卷，指出自己的身体特征（眼睛和皮肤的颜色、发质类型等）、自己的爱好（喜欢的材质、对产品成分的要求、化妆风格等）。接下来，这些美妆条件会调动个性化算法，算法筛选出商品名录，并提供给用户最适合的产品。借此，用户可以在网站上创建新的购物体验，根据自己的选择进行定制。在时尚领域，定制以不同形式存在。以时尚社交化购物网站 Lyst 为例，它提议创建“梦想产品名单”，追踪用户喜爱的品牌，从而提供许多个性化的时尚新闻。2015 年 1 月，美国电子商店 Spring 在纽约发布的手机运用软件，同样提供了追踪喜爱品牌的可能，便于用户创建自己的个性化移动商业中心。

最后，用户本身通过分享内容，也有助于丰富别人的体验。当我们以社交化购物为参考时，也立刻会考虑到这一点，即使我们分享的内容实际上仅是冰山一角。社交内容，或者说是“用户生成的”内容，从整体上革新了贸易形式。2015 年，风险投资基金 Kleiner Perkins Caufield & Byers 发布的研究表明，用户内容以各种各样的形式呈现出“提升能力”：Pinterest 上有 500 亿条帖子（pin），Facebook 上每天 40 亿视频问世，爱彼迎在 2016 年这一年里，每天都发布 1400 万条意见。76% 的 15~25 岁的用户首先用手机照片库

在社交网络上晒照片！这类内容极大地干扰了我们的购买方式，因为它是强大的、无处不在的灵感源泉，对买家起到了首要的积极影响。正是在这个基础上，大部分社交化购物网站诞生了。

继 Facebook 和 Tweeter 之后，Pinterest 和 Instagram 最近也双双宣布启动在线贸易。因此在不久的将来，任何一个商人都可以在社交网络上把自己的产品与内容联系起来，顾客可以从社交网络直接购买。虽说 Facebook 和 Tweeter 上的商店曾经效益不高——大多数用户将其视为入侵者，但现在 Pinterest 和 Instagram 倡导的事就有了全新的本质。二者作为网上优秀的灵感之源，其实已经根植于用户的习惯中了。用户习惯于在这里寻找消费思路。比如在 Instagram 上，人们每天追踪喜爱的博主和有影响力的人的日常生活。我们发现他们当下的心动、他们喜爱的物品。Pinterest 的一个主要用途是创建消费名单。这都是非常直观的社交网络。我们在这里直接购物，确实是社交化购物的巨大进步。这就好像，我们可以直接从时尚杂志的购物版面去购物了，而这背后仿佛存在着数百万位时尚编辑。

社交网络正在向在线贸易演变，同时，许多在线贸易网站也建立了自己的社交网络。比如说，时尚奢侈品购物网站“颇特女士”最近就开创了自己的社交网络 The Net Set。在这里，用户可以晒出自己的照片，以及“颇特女士”或其他购物网站上的照片，关注在线商家的产品，等等。这同样是由用户产生、为用户所用的丰富灵感。事实上，这个社交网络里没有什么特别的新事物，它只是让我们再次注意到这家用近 15 年时间，成为世界最大的奢侈品销售者之一的电子商务平台。“颇特女士”的新理念同样体现了网络如何从根本上改变了奢侈品的贸易方式。其实，这种倾向于用户内容的行动违背了网络的最初理念，网络在建立之初是为了促进出版业的发展。事实上，“颇特女士”至此已经运用了奢侈品实体贸易的所有准则：商店里布满图画装饰，给设计者和品牌留好特殊位置，通过创新手段（视频、包装、反馈等赠送服务）支持并推出产品，特别是出版物的市场营销能力。因此“颇特

女士”的推广效率主要体现在其线上期刊 *The Edit*，它用制作女性杂志的方式来介绍产品。而这份杂志展现出来的能力促使“颇特女士”一直不懈开发它，直至让它进入报亭——这就是纸质版的 *Porter*。

不过，在发展社交化购物网络的同时，网站也改变了从品牌到消费者的单一性模式。网站正在证明，如今，消费者才是销售模式的核心，是消费者给了品牌灵感，也是消费者形成了时尚趋势。“颇特女士”的团队甚至明确表示：The Net Set 将是一个优先观察趋势的地方，让买家通过补充自己的在线购物提议，帮助品牌调整定位。现在已经不是“少数幸运儿”决定大众应该采用何种规则的时代了。大众已经掌握了话语权，颠倒了这种实力关系。

归根结底，这是数字化贸易给奢侈品带来的重要贡献——数字化让奢侈品更平易近人。奢侈品在形式上更平易近人，人人都能通过移动设备进入奢侈世界。不仅如此，其内容上也更平易近人，数字化使奢侈品更个性化、社会化，更接近现实。

品牌也从以往经验中吸取了一些教训，并开始用自己的方式来传递新准则。渐渐地，我们看到一些在网络上有影响力的人成为大品牌走秀活动的模特或嘉宾。为卡地亚走秀的琪亚拉・法拉格尼、为宝诗龙走秀的贝蒂・欧蒂耶，还有为伯爵走秀肯萨・格拉维……从此之后，这些网络上的潮流领导者已被公认为绕不开的品牌代言人，他们让大品牌接触到几乎不知道传统媒体存在的这一代人。而最终的赢家——这些出现在海报上的人，从今后要通过 Instagram 上的点赞数量来评判高下了。很明显，卡拉・迪瓦伊有网络口碑做担保，肯达尔・詹娜玩转真人秀节目，这与她们在世界 T 台上的蹿红有着密切的关系。通过这些网络名人，整个青年一代都发现了奢侈品世界，这个曾专属于他们长辈的领域。

最后，数字化经济同样借助“参与型经济”（participatory economics）[①]的原则，让奢侈品更平易近人。正如 Vestiaire Collective（专注于二手奢侈品交易的在线交易平台）的创始人苏菲·艾尔森在接受法国《回声报》的采访时所说的，今后，人们对奢侈品会采取一种新态度：在购买奢侈品时，他们会考虑到出租或转卖的可能性。由此，数字化经济彻底提升了人们的购买力，他们不需要再把购买奢侈品视为一种长期投资，而更视为一种可流动的资产。

社交化购物：当消费者成为主宰

显然，从奢侈品变得更平易近人的那一刻起，它的根基就动摇了。参与型经济的出现对于奢侈品业是件好事情。通过提高大家的购买力，这种经济理念毋庸置疑增加了奢侈品的市场份额。但是，参与型经济也代表了一种巨大的风险，因为它扭曲了顾客与产品之间的关系。这种现象是与所有奢侈品数字化消费新潮流一起出现的。

在很长一段时间里，奢侈品拒绝用网络进行销售，因为网络曾是“降价”和“便宜货”的代名词。如今所有大品牌都让自己的销售准则与数字化经济相适应，难道它们就没有失去统治地位的风险吗？如果网络依然是“个人对个人”的交易王国呢？如果购物体验变得大众化，那么品牌的地位又该是什么呢？

进入社交化购物领域注定意味着，在接受信息时会通过一些不可控制的中间人。如今，网络上有影响力的人是博主、播客和社区用户。他们往往没有职业化，也不服从任何招标细则。当品牌的言论有损于他们的利益时，就会出现双倍风险：大众不仅无法获得产品的评价，而且品牌也会被置于批评

① 参与型经济倡导通过平等参与来做经济决定，引导社会的资源配置和消费。其基本价值观是在参与范围内实施平等、团结、多元和自我管理的原则。——译者注

之下。品牌花费了市场营销预算，却招来了批评，这当然是很过分的事情！从来没有哪家传统媒体的发布会竟然去猛烈抨击品牌提供的产品。这是违背了媒体道德原则的事。但在博客的空间，尤其在社交网络上，就没有这种职业道德的约束了。某些美妆博主甚至以“直言不讳”而著称，无论品牌支付多少预算，也管不住他们的嘴。然而，正是这些“直言不讳”“不做作”，让这些发言人大获成功。如果不这样做，他们很快就会沦为挂着广告牌的推销员。

但对于品牌而言，由此会引来更大的问题：如果保全用户内容的利益，就会伤害品牌内容的利益，那么品牌则要面临信息一点也传不出去的风险。更糟糕的是，由此衍生出来的品牌形象会怎样呢？如何传递品牌的价值？社交化购物模式的含糊之处，让品牌一直保持极大的警惕，好让自己的形象维持在可控范围之内。从用户内容角度来说，这么做行得通，但也不是哪种内容都做得到。因此，策略很重要：通过网络上有影响力、有亲和力的人，为品牌赢得网络口碑；而如果有很好的推广媒介，这个口碑会非常有用。社交化购物的艺术比传统贸易更精明，这是一种新游戏，我们要学习它的规则，发现其中的关键角色。

这种新型消费模式引出了一种偏差，涉及消费者行为的根本性改变。事实上，品牌从此要与一些谨慎、内行的消费者打交道。这类消费者彻底推翻了商业言论，因为他们仅需点击几下，就能证实每条消息的可靠性。这类消费者拥有各种消息渠道，有时候甚至比品牌旗下的工作人员更了解产品的有关信息。他们甚至改变了自己的爱好与品味，仅仅为了接近网络明星。比如在美妆方面，我们在全球范围内观察到一种统一趋势，这在 10 年前都是不存在的：最年轻的女性消费者向往来自美国和亚洲的产品，纯粹的巴黎风格很快就要被加利福尼亚的美妆和美甲替代。因此，这种消费行为的变化强加了新趋势与新节奏带给推广人员的压力，后者必须迅速适应这些节奏与趋势，不然就会损害自己的品牌。

在过去，奢侈品行业制造了趋势，并通过自己手中掌握的方法将之传播出去。如今，社交网站呈现了自己的节奏，而奢侈品行业与大众表达出来的、并通过网上风云人物传递出来的趋势必须与这一节奏相符。

数字化：迫使奢侈品重新进行改革的新规则

然而，人们还是更希望看到数字与实体的分离乃至对抗——就像两种完全分离的事物，一个总在反对另一个。年青一代生活在数字化不断发展的时代里：在上初中之前，同学们就知道 ADSL（非对称数字用户线路）和手机了。但我们又同时生活在数字化和实体两个领域中，这两个领域相互依存，我们的体验也是互补的。

去年，我参加了每年一度的美妆职业沙龙，并荣幸地受邀主持一场与美妆和数字化有关的会议。邀请我的时候，组织者对我表达了感激之情："我们很高兴有人涉足这个领域。不得不承认，数字化仍然让许多人感到担忧。"我很惊讶。世界上 40% 的人在日常生活中会用到网络，但仍有一些专业人士把数字化视为威胁。

人们不能再害怕数字化了，不能再采取"鸵鸟策略"了，不能再放任把数字化战略交给实习生去做，不能再把数字化视为一种补充的销售点，或是一种新的推广载体。数字化让经济发生了变革，正如电在诞生之初给它的时代带来了震撼。数字化既有过去也有未来。我的消费模式不一定要与我妈妈有任何关系……何况，我妈妈在 Facebook 上非常活跃。

对我而言，数字不是目的，而是一种手段；不是一个领域，而是一个渠道；不是一种威胁，而是一种新规则。而且，一旦我们认识到这点，就能够重新思考它的组织形式，毕竟我们生活在一个 87% 的美国年轻人全天 24 小时手机不离手的世界。

数字化的本质

数字化时代首先是数据与体验的时代。正如市场营销专家赛斯·高汀所说的那样："消费者买的不再是商品与服务。他们买的是体验、历史与魅力。"

奢侈品充满了变数，未来的品牌将是那些能通过触及大众分享最好的历史与体验的能手。未来的品牌不一定要追求极致工艺。无法想象在10年后，品牌T恤上会印有全息照片，或者出现根据服装色彩而改变颜色的皮包。但是，未来的奢侈品将更接近人，也更真实。大众是首要的灵感源泉。大数据的参与，产品生产周期的加速，让奢侈品牌能以近乎"即时"的方式供给产品、适应需求。

在未来，重要的不再是商标，而是产品本身。价格也不再是问题，推广方式才是重点。我们与商品的互动方式也不再和今天一样，这种互动将源自多种载体的体验。而在这种体验里，消费者将发挥核心作用。在未来，没有了稀缺性与价格门槛，产品将是差别的唯一来源——回归"本质"，在充满虚幻的市场营销世界里，这才是必不可少的要素。

第 12 章

零售

皮埃尔 – 弗朗索瓦 · 勒卢维　亚历珊德拉 · 居贝

皮埃尔 – 弗朗索瓦 · 勒卢维是国际创意咨询公司 NellyRodi 的主席，亚历珊德拉 · 居贝是该公司的观察与数字化部负责人。NellyRodi 自 1985 年以来一直热衷于对未来潮流趋势的预测，通过展望时尚前景，为奢侈品企业和推广公司提供灵感，协助品牌实施市场营销和创新战略。

奢侈品牌花了好多年才最终明白，网络和数字工具的发展不仅仅表现为发展电子商店。为什么？对于大多数的奢侈品牌而言，直到最近，奢侈品发展的主要工具还是实体店。

从 20 世纪 90 年代末，奢侈品牌过度铺开实体店网络。以迪奥为例，在 1996 年到 2011 年间，品牌实体店数量增加到 10 倍。由于实体店不断出现、增多，一些城区开始对奢侈品整体开放。奢侈品牌重新控制了分销渠道，把注意力集中在实体店的推广及管理上。销售人员的招聘和培训工作成为了首要的事情。为了争抢最好的位置、最好的建筑、最好的装修，品牌间引发了残酷的竞争，在 21 世纪，甚至引发了奢侈品的世界大战。在重新拿回分销主动权、结束了授权制度之后，奢侈品牌占据了全部利润，更好地控制了自己的形象宣传。他们发现了一个新世界，不但改变了组织结构，而且切实地改变了财务形式：不动产和这些可接触商店网络的管理费用加大了。在 2000

年到 2010 年期间，中国市场和全球免税市场飞速发展，明显放大了这一现象。不管有没有当地的合作伙伴，实体店都成了至关重要的环节，对产品销售或推广来说都一样。通过展示明星产品，实体店把一切都聚集起来。除了作为销售场所之外，实体店同样成为一种无价的形象宣传媒介——这是产品的橱窗，也是品牌的橱窗，展现品牌的当下特色：实体店装饰的更新比较有规律，而产品更新则更快；同时还展现出现代艺术风格，表明品牌当下的关注点，如历史资料展、推广明星产品、现场展示手工艺者精湛技艺的活动，等等。更妙的是，正是在这里，客户关系起作用了。总之，这是一个实现梦想并填满钱箱的地方。

在 20 世纪 90 年代后期，一些最初的购物网站开始发展。奢侈品却与这个领域保持了距离。对于奢侈品而言，电子商务稍显现代化，尤其是过于工艺化和抽象了，因此没人认真考虑过这种可能性。

于是，人们忽略了网络已经开启了数字新世界，而这个世界不会消失……网络带来了全新的技术前景，长久地改变了消费者的行为，加速了交易，增强了各种可能性，开辟了新道路——这条路一直通向了奢侈品从业人员没有发现的地方。品牌还是执着于实体店。因此最初，数字仅存在于在线销售网店中，而这些在线销售网店起初被视为底层的竞争者，或额外的补充。但是，规则已经确立了，而且十分坚定。等到 2010 年初，等到顾客的新购买模式带来的压力开始与日俱增，奢侈品牌巨擘才意识到数字化发展不仅会影响在线销售，还会影响政府态度，更可怕的是，会影响品牌的推广：网上的特有内容、社交网络的发展、网络明星的蹿红……甚至实体店、客户关系、供给结构和供给本身都因为数字化而变得个性化。

除了数字化带来的新技术与新工具之外，奢侈品牌看重的还有增强体验。用一种全新、全面、即时的方式展示品牌与产品，丰富与之有关的言论内容，增加关注度，达到情感共鸣的新高度——这种新情感不再只能通过实际见到产品才能产生了。

奢侈品牌整合数字化提供的所有可能性，就如同一场空间几何革命——从二维世界、主要由实体店网络构成的状态过渡到三维世界。在这里，商店里的客户关系、与商家的关系是所有注意力的核心（但这些关系不再是唯一的了）。数字化革命是在新一代客户的压力下发生的。他们生在互联网时代，深受互联网文化的影响，习惯于在网上闲逛，就像在世界上最美的商业街道或购物中心里购物一样。奢侈品牌过去都是居高临下的。20 世纪 90 年代，奢侈品领域的发展被极具创造力的人们支撑起来——他们不是手握大权的“艺术独裁者”，就是奉行等级化森严组织形式的企业领导者。而第一次，奢侈品要面对大众。对于亨利・维迪耶和尼古拉・科林这类人而言，这种变化再好不过。它让品牌面临被现代社会踢出局的风险，而不得不转变观念、改变组织形式，提供新的体验（包括在商店里）。关键就在于此：坚持不懈地向顾客证明，奢侈品是现代社会不可或缺的重要组成部分；品牌不会局限于陈旧的技术观点，也不会故步自封，喋喋不休地谈论自己过去的光荣。这很不容易。与产品加速发展的方式相同，营销推广也向着更“时尚”（比如服饰）的供给领域扩张。一些著名品牌聚集了当代艺术家（开发新产品，设计橱窗或商店装饰），在 21 世纪初进入了现代化领域。对于奢侈品行业而言，数字化代表着现代化，正是数字化为奢侈品打开了现代化的大门。

网络与新技术继续着自己的革命，而奢侈品牌一直犹豫是否可以参与其中。可以肯定的是，如果参与其中，品牌注定要面对分裂和模式变革，它们不得不提出一些新的商业模式。

我们已经进入了“全能”时代。

- 全能的品牌时代：品牌有时甚至拥有超过政府的能力（尤其在金融方面），能够出于自己的角度来改变这个世界，引发科学革命（谷歌）、通信革命（Facebook）、交通革命（优步）或住宿革命（爱彼迎）。
- 全契合消费者的时代：消费者希望能与品牌进行探讨，参与产品生命

的各个周期：消费者通过众包平台积累财富，在社交网络上发布经验，在论坛中发表评论，甚至通过一些 C2C 网站成为销售人员。

- 全知供给时代：数据不仅让顾客在恰当时刻瞄准合适的产品——顾客已经开始在确定时刻瞄准确定产品，也能让品牌预测消费者没有宣之于口的心愿。
- 全形式价格时代：顾客能够对比全球供给（折扣），能租就不买，或者选择在二手市场上购物，面对这样的顾客，价格不再具有目标性。
- 全通信时代：通信方式由消费者维持。消费者成为自己故事的叙述者，形形色色的故事发生在每个阶层，发生在日常生活的每个瞬间，展现在网络上。
- 全渠道分销时代：分销渠道已经不再各行其是，而是紧密联系在一起。

面对正在发生的各种混乱，品牌必须重新适应和评估与顾客之间的关系，必须重新定义营销方式。在顺应时代与尊重自己的价值之前，品牌想求得一个平衡。

因此，当品牌希望体验一场技术与屏幕革命时，品牌，尤其是奢侈品牌要面临一种新考验——学会妥协。面对现代消费者，品牌要重新考虑顾客群的体系，网络的运用已经给现代消费者确立了新规则：他们更熟悉情况、更讲究、更以自我为中心，同时也更没耐心。未来，品牌在销售点能给顾客带来怎样的答案呢?

“内行”消费者

首要问题在于新型消费者的参与方式。新型消费者不再与品牌保持一种亲密的关系。事实上，网站上的参与和互动文化让新型消费者变得很积极。网站提供了无尽的信息，能让消费者非常熟悉品牌情况，出于学习的愿望和

对透明化的追求，他们愿意去了解产品的所有细节。

虽说这种方法在理论上说得通，但在现实中并非总是如此了。奢侈品牌仍然应该是历史的继承者，是财富的体现。品牌可以支配与产品，尤其是与销售点有关的最多信息，比如增强技术配备，如射频识别（RFID）芯片、平板电脑或手机应用软件、Beacons 定位系统（顾客与附近商家通过蓝牙相互找到对方）、物体辨别技术……这都是与产品内容有关的附加手段，能更好地推广产品。但是，这些手段并不是唯一的。销售人员是传递信息的主要力量，品牌知识的代表。尤其在奢侈品领域，人文元素的相关举措和体现方式十分主要。因此，对于销售团队而言，会面临前所未有的巨大压力。服装系列增多，合作设计款、限量版等专门操作大规模地在网上轮番出现，被狂热的顾客追捧。这意味着顾客对产品的认知在时刻更新，顾客与顾客之间的交流也同样流畅、及时。

这也意味着，品牌总部与销售点之间要发明新的信息传递模式，新方式更倾向于即时的交流。如果季度性发布会与各种宣传工具发挥不利，即时交流的新方式会让他们显得难以满足信息传递要求，甚至变得过时。

品牌交流在消除了一切障碍后，会让这种现象加重。从今以后，品牌与消费者的接触点变多了。接触点甚至经常被划分到不同部门。尤其，在推广机构、在线贸易部门和团体管理部门之间，有时候会传播一些互补信息。品牌所推广的理念能否真正具备完整性和统一性，成了一个越来越难的任务。特别是，品牌的形象大使和艺术总监的言论多多少少开始以自发、独立的方式传播，这个任务就变得更复杂了。在正式展出之前，图片就泄露了：图片“被窃取”，或者说，即将发布的时装首发图片被事先“分享”，经常让产品推广负责人措手不及。

在国际层面，这些操作或多或少受到了限制。如果说，集中化营销策略能让新产品的宣传图在全球以更一致地节奏同步发布，而区域间的价格和货币差异问题远没有得到解决。然而在虚拟领域，实体界限是不存在的，当代消费者正是抱有这种看法。他们在定位、寻找和参考的时候，不会着眼局

部，而会立足全球。如何让顾客相信不同国家销售点的价格差距是合理的呢？别忘了，顾客只需点击几下，就能在世界的另一头找到更便宜的价格！

如果你觉得消费者不会去其他地方寻找信息，那是在自欺欺人。消费者不再满足于官方介绍的故事，而希望融合不同的观点与看法，形成自己的意见。在研究过程中，与自己相似的人的意见占有重要位置。这种意见不仅可靠，而且通常被认为比品牌提出的意见更加客观。现如今，根据美国消费者电子协会（CEA）的研究，58% 的美国消费者更倾向于通过手机或平板电脑来获取与产品有关的信息，而不是向售货员咨询。

这个现象在某些领域中显得更加突出，比如美妆。知名网络主播和其他用户的意见所拥有的影响力远远超过了美妆销售人员的建议。因此，品牌如何在未来将这些信息融入销售点？在不歪曲真实性的情况下，利用这类意见的机会在哪里？如果品牌坚持不理会这些意见，结果会怎样？要知道，消费者可以自己搜集这些信息，而且在这种情况下，信息是不经筛选的。

在被消费者论坛上过于负面、有失客观的评论欺骗过后，在明白品牌与网络红人之间可能有所勾连之后，消费者在考虑别人意见的同时，也学会了越来越相信自己的意见。在未来，让消费者亲自测试产品，无疑将是一个重要方法。在出钱购买衣服之前，能不能先穿上试试？ Japonais Gu 等迅销（fast retailing）品牌已经开始尝试这个方法了。

因此，品牌的故事本该由品牌左右，但故事也会有诸多版本，如“真实”版本、品牌自述、外界散布的野史以及顾客自己的观点。鉴于消息的多元性，鉴于消费者会全局考量，品牌更应该重视消费者的学习愿望。

个人的考量

从全局考量个体，其实是大家都会优先做的事情。理解个体的期待和愿望，再从全局角度看待这些期许，看它们如何让品牌被迫考虑自身发展

模式，这很有必要。

在个体数字消费领域，人们已经观察到消费关系的个性化发展。数据处理让用户的浏览越来越个性化：社交网络进行了切合愿望的筛选；邮件按照优先度自动归档；应用软件能根据时间和地域预测人们的行为，推送合适的内容；广告也根据人们之前的购物行为进行推送……如今，个性化就是标准。从前“针对消费者”，现在转变成了“针对个体”。因此，必须为顾客创建完全不同的体验。数据让纯粹的“行家”最大程度地加强顾客体验。比如 Netflix 就制定了“差异度”大方针。而此后的问题是，追求极度个性化是否有可能实现，尤其是在讨论奢侈品销售点的人文化和本地化问题时，问题就更突出了。

产品是核心力量。此外，从简单的定制化服务（如增加花体签名、单独设计颜色与细节等）变为“专门”设计，也将成为一种先决条件。奢侈品牌都开始关注这一主题，也并非偶然。虽然在很长时间里，“定制”被视为专属于少数领域的特殊设计，但是大众定制开始让一些新元素进入定制体系，尤其是中端产品系列。这无疑动摇了奢侈品的垄断局面。量身定制曾专属于奢侈品，今后不再是了。

现在，个性化不仅仅与产品有关，而是由品牌与消费者之间的亲密性以及产品的品质而定。在销售点，销售人员长时间陪同顾客，并提供服务，这是所有品牌现今都不能提供的奢侈品。在技术的帮助下，服务同样有了新形式：The Operator 私人采购员应用软件；Nordstrom 百货公司的售货员与顾客之间直接发送短讯，简单回复“买”就足够了；四季酒店在 Pinterest 上创建“情绪版”，让用户更好地表达愿望……手段多种多样，但是都是为了实现真正的个性化。

由此形成的关系极富人情味。而且，技术进步带来了新的可能性。新的可能性会逐渐增多，继而提供更多的可能性。未来，无论在现实社会还是虚拟社会中，所有数据记录都能被分析：曾经的访客、浏览记录和购物历

程……除了与品牌的互动分析之外，还会分析出消费者的爱好与愿望。所有数据融合在一起，成为品牌可支配的资源，以便完善品牌的购买建议，并提供一种“个人对个人”的体验——这种体验会考虑到个性化的方方面面。已在数字世界中出现的措施将会运用到实体店中。在实体店，“面部识别”技术的普及将在未来带来更高级的服务。今天，DeepFace 正在开发“人脸识别”技术，该技术能鉴定任何人脸，97% 的结果都是正确的。这种未来技术在销售点有何用处呢？只要顾客走进门来，系统就能判断其爱好和愿望，查明其消费历史吗？能否就此建立永固的个性化关系，哪怕是与不曾相识的顾客？

对于品牌而言，还要继续找到劝服顾客分享私人数据的方法。人们越来越意识到私人数据的价值所在，顾客也会为分享自己的数据设定一定条件。这种交易将会是双赢的。

“个人品牌”管理

个人数据管理问题与内容分享紧密联系在一起。通过社交网络，朋友之间的界限发生了变化。社交网络提供的巨大展示平台让每个人都陷入“被过滤”的现实中，创建自己的数字神话和身份。在社交网络的支持下，个体从演员变成了导演——展示自己存在感的导演。在这个框架下，每个展示要素都要调动特殊的注意力加以选择。事实上，当我们的消费、我们的举止、我们孩子的举止、家中的装饰，以及我们吃、喝、读的东西等所有元素都要遵循某些潮流与规则的时候，社交网络上的透明度大大增加了选择的风险。“选择错误”“缺乏品位”的评判不再局限于私密小圈子之间，而成了大众化评判。比如“点赞”就完美体现了同类人的赞同之意。

购物已经成了一种社交活动。人们分享自己的愿望和一时的心动，人们期待着他人的认可，或者等待否定——人人都要发表意见。在新的消费模式中，“与他人分享”这一举动的重要性日益增加，尤其是通过图片分享。

调动他人参与的能力同样能刺激购买，鼓励他人采取行动。有时，这甚至超过了“拥有”这一真正的愿望。

现在，销售点是另一类目的地，顾客前去是为了得到另一种必要体验——与平易近人的网上购物相比，实体店的体验必须带来附加价值。奢侈品店与知名餐馆和酒店一样，成为大家想标记上“到此一游”的纪念地，顾客希望店铺出现在照片或评论上，作为漂亮的地理标记。

但是，很少有品牌在建设销售点时，真能考虑到这个问题。有些品牌会提供一些实地拍摄的图片，发布在社交网络上，并巧妙地使用“主题标签”符号 #，提示大家注意采纳。于是，顾客的“造梦”经历与品牌的造梦过程被紧密联系在一起。奢侈品牌如果有能力吸引顾客在实体店拍照、传递信息，那就要维护一种微妙的平衡，在实践所有装潢之前，都要进行调研。为了防止仿冒、抄袭装饰风格，有些实体店通常禁止拍照。但是，当一切都在镜头里放大，当品牌开始扩展各种在线贸易，当一切都可以随意亲近，这就不再是问题了。真正的问题是如何亲近奢侈品。奢侈品的魅力之一是它周围的时尚氛围。对于某些人来说，这十分具有吸引力。但这并不是唯一的魅力，稀缺性——拥有别人不能拥有的东西，同样也具有吸引力。然而我们之前说过，所有权问题被打乱了。对于消费者而言，“享受”与“拥有”同样重要。在社交网络上分享有时与本人实际购买同样重要。

对于把奢侈品视为彰显身份的标志的人而言，对于希望借此获得同辈赞赏的人而言，“拍照片”这种手段会代替实际购买吗？此外，那些幻想中的罕见产品（即奢侈品）的图片在网络上大量传播，是否会歪曲它的真正价值呢？

人们追求身份地位的愿望，不仅寄托在产品和产品传递出的信息上，而且也寄托在服务上。在网上，人们曾用一生等待的“光荣一刻”已经成了一种日常可能，但这种“荣耀”应该仅限于朋友圈之内。每个人都能成为别人心中的大人物。在这种前提下，消费者变得更加自我，面对品牌时也更加自信，期待得到更多重视。尤其在奢侈品领域，服务应该保证接待的档次、自

由与效率。服务品质应该更加与众不同，因为这已经是可接触产品赢得关注的先决条件。事实上，自从出现配司机的约车服务和各种便利上门服务以来，人们对服务质量的要求更高了。从前这都是属于精英阶层的特权，现在任何人在网上点击几下，就能享受到了。

从购物经历到用户体验

现在，追求便利的愿望显现在与奢侈品牌有关的所有体验中。体验应该是毫无阻碍的。按照设计术语来讲，购物经历变成了“用户体验”（UX）。这里的用户体验指的是为拥有数字化体验的人提供一种流畅性、一种独特品质，让其感受到数字化产生情感、适应行为与态度的能力。今后，这也是消费者在现实中的期望。一切都应该是流畅的、触手可及的，所有时间都是自由的。这是最基本的需求。

原有的冲突和不快都失去了依靠，不再形成压力。网络带来的便捷、超链接、人机工程学，让消费者变得更敏锐。他们的标准也越来越高。人们不能容忍明显需要费力的尝试，一切都应该是便利的、显而易见的，一切都应该是自然而然发生的。“复杂简单性”（simplexity）成了这一过渡阶段的关键词。所有复杂性都应该隐藏在“后台”，使得“前端”的一切看起来都很简单——这也是一种数字化比喻。

过渡阶段最明显的特征之一出现在“消费者时代”的新关系中——这是当下即时通信时代的产物。时间仿佛被分割成碎片，速度不一：一方面，我们不想白白错过时间，但感觉已经错过了很多；另一方面，我们仍有可能追赶上时间的步伐，拖慢它的脚步，但这是最大的奢侈了。

在未来，随着快递和自动补货系统的发展，商店越来越不像一个直接消费的地方了。在网络上，消费也能延期实现。商店将史无前例地成为一个体验、闲逛、发现的场所。从此，顾客习惯在这里消磨时间。而品牌则想要创

造与众不同的、有吸引力的体验，吸引消费者来此消磨时间。反之，消费者却越来越无法接受在这里浪费时间。所有的辅助功能，如结账和查找存货都将被优化、分散，以便促进体验的流畅性，给顾客留下好印象。取缔专门的收款台，通过扫描手机直接支付，甚至是虚拟支付，并对购物袋自动扫描，都是很具体的方法。顾客在购物中不乐意去做的坏体验消失了，形成了最优化的用户体验。

随着时代发展，“简单性”被确立起来。“一键式购物”在网上越来越普及——点击一下，就能购买一首歌和一件产品，或预约一辆出租车。这种“点击一下”就生成服务的神奇按钮理念，越来越普遍地出现在人们的意识里。这种理念已经出现在某些实体场所里，比如在餐馆里预约一瓶香槟，或在机舱里呼叫空乘人员。这种理念在未来会更加普及：网上购物越便捷，顾客对在商店里直接购物的服务品质要求就越高。

重视用户体验，将之发展到实体店里，也是对网络浏览的本质意义进行思考。网络浏览的本质是从一个信息跳到另一个信息，不停变化、不断跳跃。这种理念运用在销售点上，体现在消费者在智能手机上的软体验和在实体店里的硬体验之间的跳跃，这让原本简单的推销理念变得复杂。如何在提供服务时运用这种理念呢？如何构建与顾客交流的有效桥梁呢？是不是要从生活方式角度设计产品的展示方式，而不再是仅传统方式，即以产品的类别作为划分基础？某些细微的信号，比如将实体店设计成公寓的样子，或针对单一品牌设计补充系列，以便提供完整的产品类型，这些都是不错的解决方案。而在数字化与实体店之间建立关系，也能提供另一些方案。

在用户体验的理念周围，流畅性概念毫无疑问成了最重要的概念之一。如今，许多品牌在商店里提供数字化体验，在实体店与虚拟店之间建立了关联。顾客在商店里进行网上消费，通过屏幕终端（如手机或平板电脑）来分享自己在商店里的照片。但是，这些商店忘记了“便捷性”概念。如果顾客口袋里的手机上什么信息都有，还有预留了个人信息时，顾客为何还要去店

里呢？销售点的未来充满了变数。让人们在实体销售点操作网上购物，购买和在家里就能买到的一样的东西，这未必行不通。当然，顾客体验应该与众不同才行。

在销售点融入数字化，从虚拟到实体

除了技术之外，对于品牌，尤其是奢侈品牌而言，想要实现数字化变革还要将新理念、新购买行为和消费者的期望整合起来。

这种从实体店到数字化的转换，可能要分好多步实现。

第一阶段，在实体店里融入新技术。不仅是在屏幕上陈列产品——尽管这类技术要素可以直接触及，带来了额外的体验——还要从整体角度思索技术能为惯例带来何种改变：更好地了解产品和用户，辅助功能更加流畅。在这种情况下，最好的新发明通常是大家看不到的东西。

第二阶段，通过推广与分配之间的一致性，让品牌的整个生态系统增加存活能力。推广与分配不一定是数字化的。采用灵活的方式在所有渠道之间搭建桥梁，以此适应无差别使用各种渠道的消费者。

最后一个阶段最有前景：通过改变消费态度和消费模式，数字化变革摧毁了某些购买行为，我们要将这些行为再次整合起来。我们在这章提及的某些转变会对销售点产生影响。这些变化大部分与技术有关，但技术不是唯一的解决方案。何况，技术也应该是富含人性的。

第 13 章

可持续发展

芭芭拉·古瓦内

芭芭拉·古瓦内是Paris 1.618的创始人，这个平台致力于推广美妆、创新、情感、创造力与可持续发展所定义的全新奢侈品。芭芭拉在20年前开始了在时尚、艺术与文化领域的推广工作，如今是众多设计师与艺术家的代理人，包括无印良品、韩国设计师李英姬、彼得·林德伯格等。2009年，她察觉到美妆对奢侈品的影响力，并意识到对于奢侈品而言，可持续发展不仅是一种可能性，更是未来发展的核心。于是，芭芭拉发起了“1.618可持续发展奢侈品”沙龙，推行一系列与品牌、产品、生活模式有关的各种活动，并分享了已被全球广泛认可的新奢侈品理念与价值。

奢侈品行业经历了许多发展阶段。1980年之前，奢侈品一直是社会阶层象征；此后，奢侈品制作从手工活动转向工业化；在1995年至2001年之间，奢侈品开始产生经济影响力；此后在2001年至2008年之间，奢侈品成为全面的社会现象；在2008年至2009年之间爆发了全球性经济危机，奢侈品行业突然走入“穷途末路”。最后这个阶段让奢侈品行业在战略与结构上都体会到了真正意义上的中断。但是，整个奢侈品领域可以借此重新调整了。

人们曾经认为，这是一个卓越的传统领域，没有经历过革新。而如今，奢侈品正经历变化：奢侈品行业远离自己原生文化的速度越快，这种变化就

越快。危机孕育了新的消费时尚——寻找个体存在的新意义、运用新技术强加给奢侈品市场新的客户关系。有人甚至认为，四分之三的欧美奢侈品消费者改变了自己的购买习惯。相对于各种衍生价值，他们更看重自己的钱。

在 21 世纪，奢侈品的定义同时取决于消费者及其所处的时代。但是，奢侈品有着一个不变的特点——稀缺性。然而今天，地球本身及其基本环境要素成了最重要的奢侈品。有争论说，只有可持续发展才能避免这种现象，可持续发展把物质与人类重新连在一起，而环境的命题肯定也是奢侈品的命题。

要知道，奢侈品体现着人类无意识的愿望。今天，人类是沮丧而迷茫的。这些感觉产生了一些新的道德忧虑，体现了人类希望能重新赋予自己存在意义的心愿。

奢侈品领域采取的新战略就是在专注于道德价值、非物质价值和稀缺性价值的同时，重新定义奢侈品，重新解读构成奢侈品的“传说”。这种战略远远超出了消费框架。

奢侈品与可持续发展的价值观惊人地相似。奢侈品正位于十字路口，必须预测接下来 10 年间的大趋势。“没有可持续发展，就不再有奢侈品，因为没有了人，没有了原材料，没有了宜居的地球。”因此，可持续发展是一个不得不经过的阶段，它起到了警示作用，唤醒了人类的意识，是人类最高尚的追求。奢侈品行业应该意识到，奢侈品与可持续发展这两个概念如今已经默默地联系在一起了，在未来的战略中将是密不可分的。

然而，当可持续发展寻找解决方案和新经济模式，不断独自尝试却难以达到完美，不断自我欺骗时，奢侈品世界却主张合作，力求做到完美无缺，追求极致。这就是这个阶段的“精神分裂”之处。

奢侈品依然是人们的梦想，让人着迷。它是文化断层中存续下来的一个特例。为了让奢侈品的增值合理化，奢侈品牌相对于其他品牌要在承诺与环境保护方面做得更多。现今，奢侈品能够影响所有消费者的选择，无论他们的购买力如何。它有机会和责任感向众人宣传“可持续”概念。奢侈品的永

恒来自重新创造传奇、维持技能、追求完美、创造力、创新性和融入新的道德价值。

在全球化时代里，可以说，奢侈品前所未有地成为创新多样性的象征。如果品位统一了，奢侈品就会面临“平庸化”的风险。假如巴黎、纽约、东京的奢侈品都一样了，假如市场营销分析得出了相同结论、指向了同类产品，那么奢侈品文化就会面临贫瘠的风险，产品等级会快速下降，远远落后于美妆产品——奢侈品一直在觊觎美妆产品的特殊地位。

奢侈品牌在品牌推广方面会更谨慎，今后会体现在两个层面：一方面，奢侈品牌会让消费者赞同自己的“品牌哲学”；另一方面，让消费者相信产品是完美的。通过品牌历史、承诺和独特的购买体验，奢侈品牌有大把机会去鼓动目标顾客。顾客一旦与品牌价值产生共鸣，就会期待产品能与自己的个人经历完美融合。

这是因为奢侈品牌对顾客有影响力。品牌运用顾客的信任向他们建议哪些是“美的”，哪些是“奢侈的”。奢侈品牌可以利用这种“定位权”完成“教化”消费者的工作，并出于对消费者负责的目的——就像品牌可以运用自己的能力成为大家梦寐以求的东西一样，把消费者导向一些具有道德感的产品。

“1.618 可持续发展奢侈品”沙龙的第一次活动见证了当下奢侈品定义的扭转。事实上，我们这个时代更重视地球上的有限资源，奢侈品的本质也根据这种新范例而发生变化。

在 2009 年，我们在巴黎创建了 Paris 1.618 公司，正是为了证实新奢侈品已经诞生。新奢侈品更具道德感，与时代更同步。工作团队围绕着共同的理想，向世人展现奢侈品的未来、周围世界的美丽和革新的能力。在奢侈品行业经历变革的时期，我们发现了为奢侈品牌开辟新发展道路的方式，让品牌能为顾客提供更多东西，为可持续发展理念创造一种社会资本。Paris 1.618 花费一整年时间甄选出了一批国际化公司和法国本土公司，他们不分

领域、互相影响，致力于构建一个更好的世界，调和创造力、品质、创新、美学与道德之间的关系，尊重环境。21 世纪的奢侈品定义首先要具备道德感、美感和非物质性。今天，奢侈品牌重视可持续发展，并基于社会责任感继续创造顾客的购买愿望。

“1.168”源自黄金分割率，从文艺复兴时代起，这个数值就一直在滋养着人们的想象力。这是美术、建筑、音乐和经济领域中都会使用的一个比率，它也存在于大自然中。这是宇宙和谐的象征，让我们每天都能想起自己追求和谐的目标！ Paris 1.618 采取了一些与新奢侈品有关的行动。

- 研究与创新，减少不公平
- 维护、尊重自然资源
- 寻找意义
- 发现自我
- 珍惜稀缺性
- 尊重人权
- 保护珍贵技艺
- 创造性想象
- 注重时间
- 注重道德文化

我们尤其要向享乐主义者请教，他们追求的是另一种奢侈，更谨慎，更注重生活的艺术与舒适，真正拥有环境意识。他们不是为了让他人惊叹而去购买一些产品或服务，而更多是为了提供给别人或给自己一种体验、一个独特的时刻、一场脱离了时间的旅行、一种特殊的感动。而一切都要与人们的信念相符。

购买奢侈品的顾客和其他顾客一样，对产品的“可追溯性”需求与日俱

增。首先是日本顾客表达了相关需求，随后普及全球所有市场。消费者越来越想了解与品牌历史细节、技艺与产品。如今，当我们购买一个奢侈品时，更多是在购买商品的背景与过往轨迹——历史承载了物品的价值。

许多顾客兴冲冲地想花数千欧元买一个名牌皮包。但很快，甚至在达成购买行为之前，顾客突然不着急掏钱了。有些人开始询问："皮革是从哪里来的？""这个包是在什么条件下生产出来的？"

一个新时代对奢侈品牌打开了大门，这就是对话式市场营销时代。品牌"讲故事"带来的利益越来越大。奢侈品牌已经明白，必须重新在技艺、卓越水平和高品质等方面投资，并通过原创的品牌内容让众人知晓。比如LVMH 集团举办的参观活动"特殊的日子"、迪奥的"民族植物学"研究、娇兰的御庭兰花系列的推广活动其实都是在讲述产品背后的故事。介绍手工业者、工艺、技术、原材料、历史传承、工作环境……这些活动在品牌与顾客之间开辟了对话渠道——有些对话成果十分惊人，同时创造一种以价值分享为基础的关系，让奢侈品牌能够回归本质。

数字化时代的新奢侈品

奢侈品与数字化之间的距离貌似非常遥远——就某些方面而言，就像奢侈品与可持续发展之间的差距一样大：奢侈品是一种体验、一次旅行的邀请，它专一而完美，专属于精英阶层；数字化这种新技术是共享的，需要被大面积推广，属于大众，而且非常便宜。然而，两者都赞同一点——创新。

奢侈品行业虽然晚了一步，但其支柱企业也都进入了 web 2.0 时代。斯特凡・伽列尼回忆到："当一个奢侈品牌决定投资网络领域的时候，所有人都会跟随。2009 年 4 月，迪奥在 Twitter 上现身。同年 5 月 15 日，来自同一个集团的路易威登也跟着驾临 Twitter，到了 9 月，所有奢侈品牌都出现在 Twitter 上了！"

然而，面对大众化的网络，奢侈品牌要如何维持神秘感、特殊性和稀缺性呢？网络恰恰是保持这些特色的关键。

数字化开启了时间与空间上的各种可能，甚至创造了虚拟空间。数字化强化了消费者的感觉。体验与社交网络上的分享给消费者指定了一条购买途径，比奢侈品牌曾经习惯的推广渠道更迂回。

为了创建新规则，奢侈品牌要表现出果敢与想象力。奢侈品牌不但要承担创意先锋的使命，还应担负起引领消费者的任务，再一次引领消费者走向他们所能欣赏的事物。

奢侈品牌还有一个新任务，即必须学着以合适的方式、在合适的时刻显示自己的附加价值。为此，数字化工具提供了助力，让品牌能以更贯通、更具影响力的方式来展示自己，传递一些普遍的道德寓意。正因如此，Paris 1.618创立了一个线上指南，配合各种线下活动，专门针对希望了解品牌背景、对透明度有要求的挑剔的消费者们。

目前，为了达到目的，组织一些结合时尚与技艺的活动是一种好办法。但是，仍然只有极少数品牌愿意用数字化渠道表现自己与可持续发展的关联。

奢侈品牌已经明白，应该公开更多历史。几乎所有品牌都制作了与工厂和技艺有关的传奇电影。这只是第一步。然而，品牌最好尽快考虑清楚，探讨哪些活动能更好地发动大众参与，这是一种极大的动力。数字工具恰好能通过全球化渠道传递全球化信息。这种信息具有非物质价值，与传承技艺、尊重人类和地球息息相关，这些主题同样触及全球居民，既涉及发达国家，也涉及发展中国家。

奢侈品牌如果想继续把控领导权，就必须在这些问题上处于先锋地位。这并不是一种趋势，而是奢侈品行业必须承担的使命和责任。通过为品牌发声、尝试找到新的解决方案、开辟新途径、对整个价值链进行革新，奢侈品牌才能维持自己的光环。如果品牌对这些问题保持沉默，后果可能非常严重，

因为人们期待品牌保持它应有的样子，即便不算是榜样，也得是个范例。

Paris 1.618 的一个主旨可以借用塞内加尔著名环保主义者巴巴・迪乌姆在 1968 年说过的这句名言来总结："最终，我们只会保护我们所爱的，只会爱我们所理解的，只会理解我们被教会的。"

我们深信，是否具有理解并宣扬可持续发展的能力，将是 21 世纪的奢侈品牌与停留在 20 世纪的奢侈品牌之间的关键差距。必须让奢侈品牌都理解这一点！如果说，奢侈品牌还经常纠结于如何为可持续发展的承诺发声，消费者们却已经大步向前了。消费者会更经常地搜寻信息，试着证实自己喜欢的某个品牌是不是遵守道德。在购买之前，消费者可以向社交媒体询问、寻求建议，社交媒体也可以让消费者了解品牌和产品有关的正面和负面新闻。

如果消息都是正面的，顾客当然更喜爱这个品牌，会更快地成为忠实顾客。反之，如果品牌使用了一些被证实是错误的策略，比如有"漂绿"（greenwashing）的嫌疑，或者掩盖了令人难以接受的生产条件，那么这种行为会对品牌的真诚度和透明度造成毁灭性打击。

比如，我们会想到 Moncler 羽绒服的闹剧。该品牌的羽绒服内填充了鹅羽。根据意大利媒体的报道，某些羽毛的制作方法极其残忍：一群鹅挤在笼子里，没有阳光、饮食极差，而且它们是被活生生拔毛的！人们透过屏幕都能感觉到鹅群的焦虑和不安。更可怕的是，如果鹅在经历这些痛苦之后还没有死亡，就会被送回笼子里，等着羽毛再长出来，再经历下一次活生生的拔毛……有人投诉，该品牌将生产线迁到东欧后，与一些以可耻方式攫取利益的供应商合作。虽然品牌立即予以否认，但网络消息占据了主导地位，论战不断扩大。网民们非常愤怒，呼吁抵制这个品牌。Moncler 眼看着自己的股票瞬间大跌。

因此，消费者会对品牌的附加价值施以影响力。消费者被越来越多的品牌吸引、被蜂拥涌来的信息鼓动、被更多样化的销售渠道诱惑，他们会经常换来换去，十分活跃。他们经常被一种能触及个体，而且真诚与自己交流的

言论吸引。他们越来越能感受到自己权利的重要性，更期待品牌能服从自己的愿望。

只有通过数字工具，证明奢侈品具有典范性，奢侈品牌才能真正赢得战争。“如果你说自己的产品是最好的，那就请向我们展示一下它从哪里来，在什么条件下生产！”

虽说透明的推广与市场营销会提高销售额，但这并不意味着什么都要说出来。这里要求“透明”是因为，被谎言和幕后操纵一次次欺骗后，无论对公还是对私，公众对“不透明”的态度已经是零容忍了。那些执意拒绝透明化或过度追求透明度的品牌，一上来就显得十分可疑。

如果说各类品牌，当然也包括奢侈品牌，竭尽所能在自己的网页上罗列各色“朋友”，那么，网民们也会期待自己喜欢的品牌能像朋友一样与自己对话。对朋友，我们会说实话，我们会讲述自己做的好事，自己感到自豪的事，当然也有让我们感到为难的事；对朋友，我们期望给他最好的。

一次真诚的对话，展现了激发愿望的梦想。对于品牌而言，这是赢得拥护的最佳手段。要敢讲、消除负罪感、善于讲述。

数字化的重新洗牌远远没有威胁到奢侈品牌，它只是通过在品牌与顾客之间创建新的互动方式打破了市场上各种力量之间的平衡。

品牌的自我表达不再遵循一种专制模式：从前，内容在全世界循环播放，在每种报刊上和每个销售点循环播放，言论到处都一样。如今的对话是品牌和其身份赋予奢侈品的永恒价值，是消费者在个人与群体之间设想的一种持久交流。从长期看来，消费者肯定会考虑可持续发展与社会责任，一个奢侈品如果没有证实自己满足了某些道德条件，它将不再是迷人的。

我们认为，指引奢侈品走向成功的可持续发展道路，并不是要谈论“罪行”，而是要讨论什么是尊重和理解，并鼓动消费者参与。

在各种有待开发的新方法中，“体验化讲故事”无疑是最动人的途径。它让我们不得不重新回到奢侈品的定义上。毫无疑问，正是依靠奢侈品身上的创

造力与距离感，品牌才能真正探索新技术的本质——前卫、火花四射。品牌从数字时代艺术家身上得到启发，发展出一些新理念，赋予各种设备新的意义。创造力与道德价值将赋予智能手机和平板电脑一直以来不曾有过的灵魂。

轮到我们了！参与书写新的历史，开创更好的“共享生活”，塑造堪称典范的分享型社会。创造力成为一种有利于社会组织的新价值，而且每个人都很高兴能重新打造一切。我们正在经历一个神奇而充满怀疑的时期，也是一切皆有可能的时期！

奢侈品有美化事物的能力，让人们对新世界梦寐以求。对于品牌而言，重视并融入这种变革，就是通往新魅力的大门。

第 14 章

数字化转型

埃曼纽尔·维维艾

埃曼纽尔·维维艾是HUB Institut的联合创始人，也是国际知名数字化专家。15年来，他陪伴了许多公司快速完成了数字化转型。维维艾培训了7000多位企业管理者，在600余场活动和研讨会中发表演讲。HUB Institute作为“数字化智囊团”每年组织10多次会议，发布众多与创新、市场营销和数字化相关的报告。

面对数字断层，奢侈品行业必须演变

数字化转型，这个概念正在被广为宣传。对于许多大型企业而言，这正在成为它们的口号，其中也包括奢侈品企业。事实上，网络在震动了市场营销和推广领域之后，如今正试着推翻奢侈品行业的所有部门和整个价值链。在一些被媒体大肆报道的新兴企业（市值超过10亿美元）的传奇背后，比如优步或特斯拉，有更多的新兴企业拔地而起，其中还露出了某些数字巨头的影子，这些巨头有着无休止的野心和巨大的胃口，想“攻击”经济体的各个领域。但是，消费者一旦在网上获得大量信息、进行诸多沟通之后，就会采取新的策略去对比、表达，并试着挑战传统观念。总之，当下不再是创建

网站或移动应用软件的好时机了。但是，在虚拟化、全球化和即时化的环境下，在与奢侈品的传统、稀缺性和永恒性相悖的时代，恰恰是重新思考“奢侈品 2.0”概念的好时机。面对这个挑战，不能贸然行动。这一过渡要求苛刻、形式复杂，品牌如果不能成功完成转型，在未来 10 年间，将有覆灭的风险。

数字与三大要素开启大断层时代

自从 20 年前，大众网络诞生以来，消费者拥有了网络超链接。我们只能向今天的孩子们讲述自己成长的旧时光了——那个没有网络、没有电子邮件和智能手机的时代，那个在资料信息中心里每 30 个学生才能分享一本书的时代，那个维基百科和搜索引擎都不存在的时代……如今，从办公室电脑、手机到平板电脑，甚至在腕表中，联网的 30 亿人能随时收集信息、购物和娱乐。通过持久的连接和“云”操作，消费者可以随时随地进入任何地点。信息大爆炸了！从价格到服务，产品被网民和专家议论，被详细地核查。在社交媒体上，每个人都成了能以短信、照片或视频的形式交换信息与观点的媒体人，这种交换随时可行，而且没有地理上的限制。随着不断深入对话和了解，我们的习惯、愿望和行为都在发生彻底改变。我们要求更多的个性化、交互、服务、透明度和真实性。比如，如果亚洲的奢侈品顾客发现在本土购买奢侈品需额外支付税费，那么他们会立即开始寻找在欧洲以更低价格出售产品的代购者。也有顾客选择在 Renttherunway 等服装租赁网站上租衣服穿。消费者从未经历过如此的改变，他们的要求层次提升了。除了交流本身，奢侈品爱好者开始在内部进行交流与合作，比如在爱彼迎的高端奢侈版网站 onefinestay 上，或是共享私人飞机的 Cojetage 平台。相对于“拥有”，人们开始倾向于尝试和借用，比如通过 Zipcar 租几个小时的宝马车，或利用 netjets 或 wijet 等平台租飞机，或在 Sacdeluxe 上租一款名牌手包，或者在

turningart 上租一幅名画挂上几天。奢侈品牌大大低估了最近 15 年顾客行为与期待的演变所带来的影响。

充满创新活力的新兴企业涌现，创造新工业

如果说，大集团在实施新技术或者在积极回应客户新期待等方面反应比较迟缓，但新兴企业却已鼓起勇气冲刺，把顾客的每个不满意点都转换成一个新的生意理念。从 1998 年以来，虽然出现了过剩导致的浮沫，但是一些野心勃勃、敏锐的中小型企业整合了越来越多的资金，想去改变世界，或者，至少去革新、挑战现有市场。有了网络，市场从此就是全球化的。数年间，表现力最好的新兴企业在几大洲发展起来，触及了数千万乃至上亿的用户。硅谷依然是新兴企业最喜欢的地方，然而，纽约、柏林、伦敦、巴黎乃至亚洲，每年都会有数百个新概念企业浮出水面。随着资金来源（天使投资人、风险投资、投资基金、众筹）越来越多，第三代数字化企业家孕育而生。这次，给他们出主意的是那些在 2000 年至 2010 年间“发财”的企业家们。这种潮流正当时，并且肯定刺激到了所有人的现有活动。奢侈品领域的大多数品牌都错过了线上贸易革命，因为它们未曾把线上贸易放在眼里：网络太没人情味了，能在线提供的奢侈服务也太有限。许多“纯玩家”却利用在线贸易，成了这个领域不可回避的重要参与者。在亚洲，许多网站和移动应用软件提供了完全不复杂的实用方式去购买奢侈品。还有特斯拉，它的资产已超过了标志雪铁龙集团，其电动车在短短几年时间里就与德国奢侈品汽车形成了竞争。一个小学生都会在触屏上双击几下，利用优步（在全球 250 个城市拥有上千万用户）预定一位私人司机，或者通过爱彼迎租下一个自带泳池的民宅！假如谁都能享用奢侈品，那这还是奢侈品吗？奢侈品牌想再次成为主流，就必须重新考虑自己的价值主张。

数字四巨头 GAFA 都脱离了自己的发家行业，转而进攻传统领域。谷歌

拥有远不止一个搜索引擎。借助近 100 亿美元的科研与发展预算，谷歌进入了汽车（无人驾驶汽车）、健康、机器人和网络运营等领域。亚马逊不但成为服务供应商、出版商和电影制作商，还展开了食物采购送货服务，测试无人机送货，并与 Zappos 一起成为美国鞋类销售的领头羊。从什么时候起，亚马逊开始出售奢侈产品呢？我们已经可以在这个平台上花 1 万多欧元去买一台徕卡相机了。Facebook 是手机广告的领头羊，并成为世界上最大的用户数据库之一（在 2017 年拥有 20 亿用户）。苹果通过 Apple Pay 进入了支付领域，与中国阿里巴巴的 Alipay 一样。但“苹果”完全是一个奢侈品牌了：高档的销售场所，产品通过价格与设计在竞争中拥有溢价，与大品牌设计师合作……就连世界顶级视听品牌 Bang & Olufsen 也感受到了威胁。Apple Watch 已经直接向奢侈腕表业发起了挑战，售价达到了 12 000 美元。总之，数字巨头依然知道要保持灵敏、保存野心，分析每条价值链，在霸占自己的发家领域之余，还要懂得攻击其他领域。奢侈品牌都正在成为计算机技术公司了，他们的新竞争对手就是谷歌、亚马逊、Facebook、苹果、微软、三星……奢侈品有迎战它们的手段吗？

改变，机遇还是风险？

与每个变革时期一样，对于领域中已有的参与者而言，变革存在极大的风险。Vidéoclubs Blockbuster 或 Virgin 都是因为没能正确预估在线交易的风险，从而遭遇了失败。就像泰坦尼克号一样，它有着骄人的行驶速度和庞大的体积，貌似是不会沉没的巨人，但只需要一座冰山就能把它摧毁。原本的领头羊，比如柯达就遭遇了重大灾难。就在柯达遭难的同一年（2012 年），Instagram 被以 10 亿美元的价格连同 40 个员工一起转卖给了 Facebook。只需看一看杂志业与音乐产业的状况就能明白，没有什么比轻率地选择改变或者拒绝改变更糟糕的事情了。企业规模不是保障。正如达尔文提醒我们的，能最好地适应改变的人才能活下来。但是，这对于奢侈品牌而言不是件容易

的事，因为它们看重的是传统与永恒。

然而，变革时代给那些知道如何转型的品牌提供了巨大机会。通过网站，一位设计师或者一家品牌，即便经营规模很小，也能在国际层面进行交流、贸易与发展——这种事情之前从未有过。20 岁的视频播主贝瑟尼・莫塔通过自己设计的新系列服装挣得 8000 万欧元。高端奢侈品牌借助手机，走入每个顾客的手里，通过研究在线交流测试受众，为研究、发展和市场营销部门发现新的理念。今后，品牌会以一种更精确的方式在合适的渠道上定位潜在顾客，并为顾客服务，更好地衡量和优化对话效率。

为此，对于大集团而言，加速数字化转型是必需的。安盛、雅高、拉夫・劳伦、博柏利和美宝莲等品牌已经彻底明白了这一点，有的甚至宣布了一些预算高达 2 亿欧元的野心计划。法国奢侈品牌也随之而动，可惜进度仍然比较滞后，动力与努力也都减半：对核心领域的团队与资金支持仍然有限；对风险过于忧虑，创新计划与实践行动不兼容；在线贸易的运用迟缓而有限；多渠道客户关系管理系统（CRM）的落实十分吃力；销售点的数字化脚步一直犹犹豫豫；虽然在社交网络上的存在感与日俱增，却对社交网络仍心存防备。但是，品牌已经开始对博主进行定期的大手笔投入，而且几乎每个网站都能在手机上使用。

数字化转型：要么现在，要么永远都不

大数据、开放式创新、线上客户管理、线上声誉、社交网络和企业 2.0……与数字化有关的“流行词”的数量一直在增加。许多公司及其管理部门在面对众多需要解决的紧急事务时会有点迷茫或者不知所措，这是正常的。当我们了解到奢侈领域对“冒风险”这件事有多么反感时，就知道它们感到有多无力了。如果品牌已经花了 10 年时间打磨产品和现有模式，它该如何对组织和贸易进行重组呢？如何设计一种数字化战略，在实践与认知上

能产生无限可能？

当谈论到数字化转型这个主题时，我们经常率先考虑技术问题：采用哪种客户关系管理工具？在线贸易要用哪些技术？售后服务要用哪种软件？其实，想解决技术问题，购买、运用四五个技术方案就足够了。数字化转型的本质并没有引起足够的重视。当谈论数字化转型时，我们不仅仅需要招聘数字化负责人，或者一定要建立一个数字化部门，而是要对未来的数字化业务有清晰的见解，想办法在企业整体组织中融入数字化。

在研究了大型企业数字化变革 15 年之后，我和 HUBInstitute 的合伙人樊尚・杜克莱决定设计一个矩阵，帮助大家看得更清楚。

就算技术要素是关键，它也只是数字化转型六大要素（下图左侧）之一。因此品牌，尤其是奢侈品牌，需要考虑整体性和采取转型的范围。



领导与管理理念

通常，一个企业的转型仅由管理层决定。假如管理者对转型的动机和目的没有清晰的见解，在数字化的实践中也没有起到榜样作用，那么失败将是注定的。管理层要清晰地传达、分享一个计划，要在重新审查整个价值链的同时，陈述一种战略，构思新的成长手段以及企业商业模式的演变与多样化前景。博柏利前董事长安吉拉·阿伦德的见解与推动，是公司完成加速转型的决定性因素。

在大范围践行新理念之前，这些想法要经过测试。在实验阶段遇到阻碍、限制、错误与失败时，团队合作不可或缺，这样可以避免因个人冒进行为而毁掉整个创新计划。最终，新理念要根据最新的消费者趋势而持续更新，要把理念的实践与整个奢侈品业的实践进行对比，甚至与奢侈品行业之外的实践情况加以对比。鉴于奢侈品行业整体偏保守，品牌必须切实观察一下高科技领域与酒店业等的情况。因此，我们越来越经常地看到奢侈品企业出现在硅谷、拉斯维加斯的消费电子展（CES）或者西南偏南大会，跑去感受创新的脉搏。这些企业同样来到日本、中国和韩国——这些国家和地区除了是创新的天堂，也是重要的奢侈品市场，并且有着非常不同的文化、习惯和工具。创新，同样意味着要避免只用一种西方的方式解读消费者。

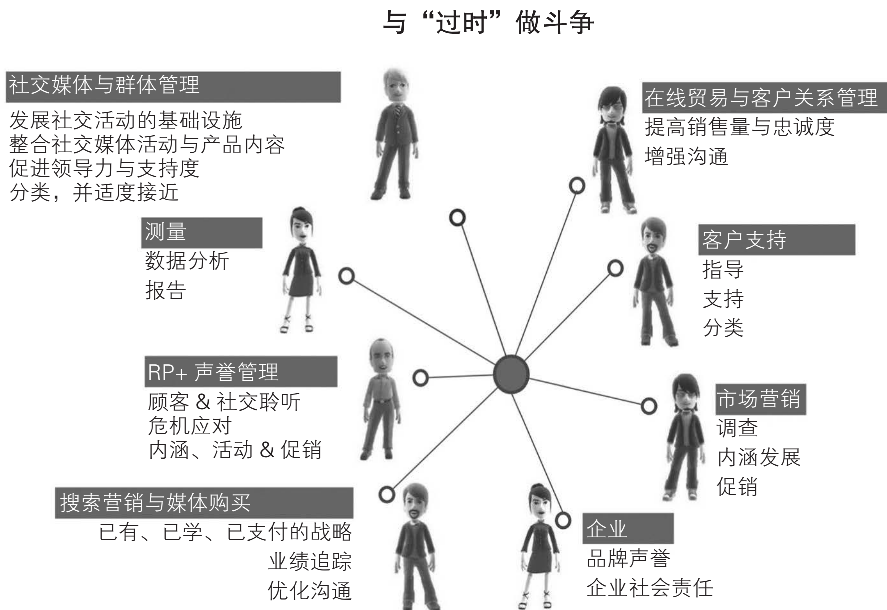
文化与组织形式

我们要学会接受甚至赞同这种组织形式的规律性变化。转型就是接受演变、过渡，转型也是对未来的保障。在一个转变的环境中始终保持恰当的姿态，需要教育、保障与陪伴。这不是随便任命一位先生或女士全权负责，而

是让所有管理者和合作伙伴一起处理问题，让他们把数字化纳入全部的现有职责里。资源要再分配，库存要降低，通过反应力、合作、横向管理和敏锐的头脑去挣钱。

在此前 2 年到 5 年间，大多数集团展开了大量培训项目，如数字日、MOOC、在线学习、手机学习、研讨会、经验借鉴、反向教导……LVMH 集团、美宝莲、达能和安盛都是这样做的。这种努力对于开展任何计划、更新每项专门技术、确保员工更好地理解关键之处、统一实践行动、创立一种对话式认知都是必不可少的。总之，这是被整个组织共享的一种文化，确保大多数员工能融入进来。

与“过时”做斗争



没有这种努力，企业就不会与员工一同前进。在未来，成功只能是集体性的、横向的。因为一切都被连起来，每个人都是价值链上最薄弱的环节。

我们还应该要学会辨别、吸引、留住新型数字人才。在移动终端、数

据、客户关系管理和在线贸易等领域的人才特别珍贵，很难吸引，也很难留住。在这方面，奢侈品行业要下功夫。慎重的研究方向、略显浮夸的工作环境、沉重的气氛都可能让数字人才退避三舍，因为数字人才愿意投入一些更灵活、更迅速的计划，组织中没有森严的等级，也不需要太尊重规则或礼仪。这些新能量期待雇主展现出一种“测试与学习”的姿态，而不再是“等等看”。在后种情况下，很多想法都被扼杀在摇篮里了。

移动终端、客户关系管理、在线贸易、程序编写和数据方面的人才是领舞。但奢侈企业总担心招聘不到顶级人才，转型的动力持续时间通常很短，无法发展到极致状态。奢侈品行业如果想借助有创造力的人才完成转型，不让最好的人才流失，那就要重新考虑一下相关职位的薪金水平了。苹果公司在 2014 年用 8260 万美元的薪酬聘请博柏利的前董事长，而她之前在博柏利的年薪只有 100 万美元，而这仅仅是一个负责零售和在线销售的高级副总裁的薪酬！此外，企业还要引入内部创业机制。如何“激励”一个员工在企业内部通过实验、设计衍生产品进行创新，而不是眼睁睁放任他离开公司、自主创业，白白丢失他的价值。

技术

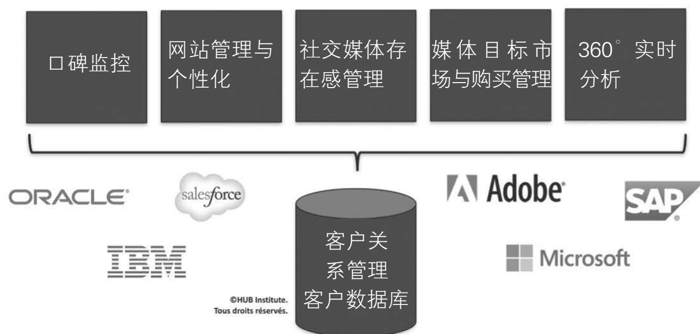
虽说这是我们会率先考虑的主题，但这个主题非常复杂。随着全球化与网络的普及，软件开发领域出现了一种非常紧张、复杂的长久化格局，这种格局还处于持续发展中。然而，企业好好理解现下的解决方案，尤其是未来 1 年至 3 年的解决方案，对在未来做出正确的选择还是非常必要的。数据询问系统（DSI）需要经过障碍，成为必不可少的合作者，能测试、辨别、提供一些利于企业发展的最佳解决方案，涉及从后台操作到直面顾客的各种服务。而且，企业需要在发展在线贸易、手机应用软件、社会网络等新活动的同时维持现有活动，任务非常庞杂，而且不总是简单的。

幸运的是，云时代和 SAAS（软件即服务）模式让我们能够依据实际需求梳理资源和成本，从而减轻数据询问系统的负担——我们仅消费在某一时刻 t 实际需要的空间或计算能力。如果预算充足，我们也可以把服务器维修或者软件研发部分给“外包”出去。技术必须具备效率与灵敏度。我们经常碰见一些大企业管理者还在使用老式手机（还有多少奢侈品牌管理者使用黑莓手机?）或者电脑，这与大众的数字装备相比完全落后了！

最后，通过创建应用程序界面（API）对外开放，促进合作和参与（就像 LVMH 集团启动的资金管理机构一样），或者通过收购新兴企业更快地融入更多创新。

数据

有人仍只是在口头上说说“大数据”或“预测”。但对于许多公司而言，现在是时候开始对所有有效数据进行切实清查了，是时候对数据的格式和质量进行规范化了，是时候对信息和客户联系方式进行统一，并整理到唯一一个可分享的数据库里。Adobe、IBM、微软、Salesforce 和欧洲最大的软件公司 SAP 所采用的数据管理平台能够简化这种费力、复杂的“管道疏通”工作，让这些有用的信息数据可视化、可控化、可开发化。我们都成了计算机技术公司！数据是公司运作的关键。如今，媒体购买与客户关系管理系统通过唯一的共同数据库结合起来，这是个主要领域。用 10 年时间，更好地理解、找寻、衡量目标：那些在这一期限内完成了转型任务，而且投资更准确、花费更少的企业，其竞争力将不可同日而语。



所有这些变革都要以保证品质和安全性为基础，对于顾客而言，这是信任的最基本核心。大公司在维护道德规范、保障数据安全方面应该有更多优势，能发挥重要作用。

市场营销与体验

在当下这个极度透明化的时期，每个潜在顾客都能轻易地收集信息，将一个服务或一种产品有关的信息与建议加以对比。此时，用户体验要被彻底重新考虑——从内容、服务到销售点的体验，我们该如何恰当地纳入数字领域，回应消费者甚至是先锋派的新期待？ Orange 和雀巢公司等企业开发了“社会体验室”，主要是为了“监测”网民意见，实时改进供给方案与产品。此外，将移动设备与社交战略整合在一起，也非常重要。应当超出“散发市场营销信息”的单一思路，一年 365 天，在不同渠道中随时管理与信息受众的各种联系。

在数字领域里，甚至在各个渠道中重建各层次的用户体验，直至零售层次，甚至拥有与新兴企业展开竞争的实力，这是奢侈品面临的一个巨大挑战。优步能让用户在全世界范围里预定一辆出租车，甚至是一架直升飞机！但是，大部分大品牌的客户关系管理系统数据还达不到国际化程度，或者

说，它们的商店与线上销售还不能互相辅助。这是怎么回事？在数字领域，奢侈品经常混淆所谓的“美”（如美丽的动画网站，或者展现美的视觉感受与美女的应用软件）与用户体验。如果说，奢侈企业里设置了艺术总监、创意总监、形象总监等职位，那么有多少用户体验总监？有多少用户体验设计师？如果说，奢侈品牌的应用软件或网站用户体验甚至还没有大众化产品的有竞争力，比如 Spotify 和爱彼迎的应用软件等，那么它们何必还声称自己是奢侈品呢？这些领域是奢侈品行业最薄弱的环节之一。

竞争力的衡量

我们只能控制自己能准确衡量的东西。在一个竞争非常激烈的领域里，应当采用能衡量竞争力的最佳措施：辨别合适的指数、运用必要措施、避免破产、确保新举措有助于企业管理达到最优化。每个等级都要能毫不费力地实时查看进度表，这对企业而言非常有意义。把自己的竞争力与竞争对手对比，甚至与普通行业的竞争力对比，也是同样重要。

衡量，就是为了确保企业战略的合理性，在合适的联络点传达信息，因更尖端而变得更有竞争力。

上述这 6 个领域都与技术有关系，但它们的成功首先取决于企业转型过程中每位管理者与员工，取决于他们的预测、创新和参与不同功能的能力。

转型不是一个简单的挑战。那些在未来 5 年内要着手完成重要演变的奢侈品牌，必须在未来 10 年里赢得灵敏度与竞争力的战争，同时给自己留下选择的余地。管理与技术也许是转型的阻碍，但转型需要管理和技术的支持才能完成。所有人都有要担负创新的任务，没人能独占好的理念。所有人都能够，而且必须一起分担。

那么，你准备好进行数字化转型了吗？

第 15 章
培训
皮埃尔·卡莱彦

巴黎奢侈商业学院校长。该校隶属Mediaschool集团，是法国第一所由奢侈、时尚和美妆界专业人士发起创建的高等院校，并由伊内丝·德·拉·弗拉桑热作为该校的代言人。巴黎奢侈学院以创业精神为办学主旨，拥有高水平的教学指导委员会，专门从事奢侈、时尚和美妆领域的教学工作。

在高等院校任教 15 年后，我很荣幸成为巴黎奢侈学院的院长，这所商业学院专门教授奢侈、时尚和美妆的市场营销学、公共关系与推广。[①]

就我本人而言，在这里从事教学这一年来，仿佛每周都经历了一次职业生涯的转折点。但这是一次绝佳的机会：考察领域从业者的心理状态；了解领域如何经历变化；找到整个行业必须快速完成转变的原因；弄清一家为未来培养聪明人才的专门院校想适应这种改变都要做什么。一个培训者的日常工作就是去观测社会变化，从中评估出对技能的新需求，并将之运用到教学中。

① Mediaschool 集团是一家国际高等教育集团，提供直至硕士研究生级别的教学课程。从 1981 年创建第一所院校开始，集团至今在 5 个国家共设立 30 所院校。

持续学习，终身学徒

“生活就是一个不断调整的过程，我们上过的学校将伴随我们一生。”

——贾登·史密斯，美国演员

我们从出生就开始学习。学习以有意或无意的方式伴随我们的一生：学走路、学骑车、经历最初的情感，等等。每个瞬间，我们的体验都能让自己得到一些新的数据、能力与技能。从广义上来讲，我们学到了一些远超在学校和培训教育中认知的事物。无论通过什么途径学习，无论在学校还是在企业等地方，无论选择哪种学习方式，本质上而言，人类是终身的学徒。

自人类社会工业化以来，企业不断扩大人类掌握的技能。这些技能会在学校里教授，掌握在一位或数位负责人手中。在一家锯木厂或一家化学产品制造厂里，一些固定技能被代代相传，随着科学技术的探索不断被丰富。数字时代实现了一种根本性转变：技能的持有时间变得越来越短暂。从此，技能的存续期限以月来计算，而不是以 10 年期限来计算。没有任何一个领域像奢侈品一样控诉这种转变，原因有二：一方面，奢侈品涉及的学科比其他领域要多，如社会学、心理学、经济学、文化与技术；另一方面，奢侈品天生追求的是卓越品质。现在已经没有所谓的定向课程了。人人都会持续感到“过时”的威胁。由此可知，人要在实践中学习，尤其在奢侈品领域。这个学科比其他学科要苛刻，让个人前所未有地成为了“终身学徒”：一方面是“学徒”，学的是行业的道德准则，塑造谦虚、好奇、开放的价值观；另一方是“终生”，正如吉尔·里波韦兹基解释的那样，“奢侈是永恒的”。

“终身学徒”的概念最初看上去很好理解，但有时也需要超出其本义，给出第二种解读。我们需要转变基本的学习机制，让自己摆脱传统的教育与知识传递形式，转而专注于特殊技能的学习。从广义上而言，这更接近于

“学徒”的概念。学徒应该追求持续性发展，学习范围更广，方法更自由，更注重个人喜好，寻求探索与自由，这样也是为了留足空间发挥创造力。这就是第二种解读。假如我们想通过战略、才智与见识去理解奢侈品牌所期待的转变，那么这种解读应该是必不可少的。品牌需要面对社会与环境的转变——自从数字进入各种商业模式中，我们就已经感受到了转变的来临，因为很清楚，我们所说的转变首先就是人的转变。“终身学徒”是在未来世界生存的关键。

企业，既是师傅又是学徒

大家都知道，改变进行到每个阶段时是何等复杂，能让人忧虑到何种地步，无论对领域先锋还是普通过客来说，都是一样的。再次被质疑，安全感变脆弱，运转模式被干扰，新的互动方式和新职业纷纷涌现……但是，比数字化转型更让人紧张的变革即将显现出来——一种从未被提及过的代沟。除了工作环境，我不知道哪种环境能让四代人每周共处超过 35 个小时。如果有机会，我们应该更仔细地观察这个现象，甚至展开单独的学术研究。从“婴儿潮”一代、X 世代、Y 世代直至 Z 世代，四代人表现出的多样化身份与行为让企业成了一个“矛盾体”：它既是挑战者又是被挑战者，既是师傅又是学徒。

如果说企业是师傅，这是因为它要把数字革命教给“婴儿潮”一代（50 到 69 岁之间）。这些人比较保守，更少接触数字现状。此外，企业还要教育 X 世代（36 到 51 岁之间）。他们处于两个时代之间，常常觉得自己是被牺牲的一代。他们的领地一直在减少，安全感一直在被破坏。这里反映出数字时代的第二层冲突，这两代人如今往往掌握着企业的行政权，因此他们是不想改变的。

企业也是学徒，它可以从年轻职员身上学习。Y 世代给公司带来了最初的重大技术转变和价值体系转变，这些转变更基于改善体验的质量，而非薪

资上的诉求。然而，Z 世代却更在意自己未来的职业前景，他们觉得已经身处后数字时代了。这两代人成熟的数字化水平、职业野心、一心想有所作为的个人愿望、急躁的心态，还有他们内在的创业天赋与创新能力，让企业充满活力。相比其他领域，奢侈品管理部门要表现得更谦逊，重新改造自己的管理模式。奢侈品行业的透明度、反应力、创新力、持续挑战自己的决心，以及通过技艺保持发展、维持活力的能力，此时要经受一番考验了。如果管理策略失败，奢侈品行业这个历来充满了“最好”的东西领域，将失去让数字巨头 GAFA 受益匪浅的新天才、纯玩家和市场新人。埃里克・布欧纳在他的一本书中提到：“所谓的挑战不是去管理这些人，而是为他们提供新的企业模式。”[①]

不断变化的机制让奢侈品行业对新技能和专业技术有着持续性需求，同时还要对行业所有层次中“曾存在过的”职业技能不断进行升级。在这本书中，业界专家们从头至尾都在展示这一点：没有精神层面的转变，就没有数字化转型。如果企业发展了，员工也同样需要发展。也可以说，如果员工发展了，企业也同样需要发展。

在这个复杂的过程中，由于员工的期待不同，素质也截然不同，几代人之间的冲撞看上去不可避免了。为了减缓冲撞，无论在职业环境中还是在外界环境中，分段解读四代人的文化是很有必要的。

各代人对“终身学徒”的看法

- “婴儿潮”：身在“终身学徒”生涯的入口处

他们通常位于企业战略决策层，已经学会了领导能力，比如引领、决定、激励和说服。他们的能力大多是战略层面的，拥有比较开放的精神，也

---

① Éric Briones et Grégory Casper, *La génération Y et le luxe*, Dunod, 2014.

能创新。然而，他们很难放弃习惯做法，喜欢推迟数字化转型。这些生于1946 年和 1964 年之间的“老年人”自然而然地与数字现状分离了。

所谓“处在入口处”其实是一种调整策略，让这代人在面对新技术带来的沟壑时不要感到太复杂，自然而然被新技术提供的各种可能性所吸引。这代人必须感觉被继续重视，因为与后面几代人一样，他们也是公司转型的参与者。“反向教导”方法拉近了几代人之间的关系，通用电气原首席执行官杰克・韦尔奇在 20 世纪 90 年代传播并普及了这种方法，让管理充满活力。

- X 世代：“终身学徒”的起源

无论职业生涯还是个人生涯，X 世代都夹在两个时代之间，他们是几代人之间的联系。这代人靠近所有其他世代的人，对改变很敏感，也很自信，拥有一种真正的文化开放心态。他们的孩子是 Y 世代人乃至 Z 世代人。这就能解释他们与这些代人之间的特殊感情与冲突关系。在职业领域，他们经常在与数字化相关的技术与战略能力方面被年轻人挑战。

说他们是“起源”，因为他们确立了交流与沟通方式。他们想经历一些体验，想要融入和实验。在例如“学习考察”等项目中，他们会遇到一些新资源，或者说新兴企业家和纯玩家，通过了解“孵化器”项目，强化自己的体验。

- Y 世代：渗透策略，积极的培训参与者

Y 世代很少注意传统能力，他们主要掌握的是抽象能力和概念理解力，心态十分开放且充满了野心。这代人把“个人”视为一切的核心，而最重要的“个人”就是他们自己。作为第一代全球化人类，他们处于多种生态系统中，身边聚集了自己信任的人——其他 Y 世代人。这是一种长久的渗透策略。他们不相信“乌托邦”，甚至有时表现得十分脸皮厚。

Y 世代想继续成为个体培训的主要参与者，他们考虑的是个人是否开心。这是真正的内部创业者：一个企业内部的员工直接承担起把一个主意转

换成最终产品的责任，并因为创新而获益。但最主要的是，他们也承担了风险。这是“点对点”（P2P）的一代，是所有领域中的“黑客”，当然也包括奢侈品。

- Z 世代：个体企业家

Z 世代的思维领域显然更宽广，与同龄人更亲近——他们甚至感觉与整个世界都很亲近。对他们来说，唯一的限制就是“手机没电了”。他们绝不会牺牲自己的个性与信仰。在多渠道的帮助下，这代人不会把现实生活与虚拟生活分得那么清楚——两种生活互相扶持。他们的社群不一定严格按照集体意愿或共同理念而走。他们更倾向于把“乌托邦”留给父辈。更确切地说，Z 世代是“兼容 3.0”。他们更喜欢合作，发挥团体的智慧，“一切”都来自于每个人的参与。

所谓“个体企业家”指的是，对这代人来说，“我的第一家企业就是我”。自己的“技能库”是以一种独立的方式建立起来的。这代人能通过各种渠道学习，尤其是持续地学习。他们根本不害怕犯错：办错事情没什么严重的。但他们不能忍受欺骗与无能。在他们看来，信任与透明度是不容忽视的价值。在他们眼中，考量一个人是否成功的优先顺序依次为：好人脉、好履历、好文凭与好的人生经历。这代人时刻保持好奇心，很喜欢挑战。因此，他们需要的是有趣、积极、把行动放在核心位置的教育。他们更倾向于找到唯一的答案。

终身学习：学校的作用

广义上的学校要停止观望，从观察过渡到行动。仅限于反思与“说大话”的时代结束了。只有在实践中能运用理论的时候，这个理论才有价值。在面对后数字化新时代的变化机制时，而教育也要从口头传授过渡到实践阶

段。“教育最终要从口头落到实处”。社会学家马克・德里克曾说，我们不再身处“发现要做什么”这个阶段，而走入了“实践要做的事情”这个阶段。

新技术已经不能动摇 Z 世代人保持的习惯了。与前几代人相比，Z 世代人认为，技能从本质上而言就是过时的。大学和院校教授的职业技能的存续期不会超过 5 年，拥有一个好文凭不再被视为成功的最大保证。Z 世代人生来就要终身学习，而数字化给他们提供了极好的条件。

在当下，知识的数量满足“摩尔定律”，即每两年就会翻一倍。学校还能传递出标准化、垂直化的技能吗？在变得完全过时之前，学校必须通过重建学习的生态系统快速地发展。

- 培养学习的乐趣

要知道，新世代的人都很会自我激励。爱因斯坦在他那个年代已经说过：“教师的主要作用是唤醒学习和认知的快乐。”

最好的课程只适合最优秀的人，而排斥最弱的人。

“反向教学”没什么不好，但是只能在教师愿意成为推动者（有着非常崇高的含义）而不仅是简单的知识传递者，并希望“引领精神而不是塑造精神”的时候才可以施行。

- 学会集体学习

集体学习的高效率已不需要证实了。无论是 Y 世代还是 Z 世代，都能更自然地融入集体学习进程。因此，适时改变教育方法就十分逻辑了。

- 教育增强：辅助手段多样化

MOOC、CLOM、在线学习、游戏化教学、严肃游戏……这都是有效且符合新一代人学习习惯的辅助工具。这代人仅把学校视为学习渠道之一，此外还有维基百科、在线视频、DIY 课程和家庭教学。虽然新工具鼓励了自主学习，但是它们也只应被视为学校课程的补充，是“教育增强”的辅助手

段。这类工具的效率取决于其教学管理体系的质量。

- 文化方案

“团队精神”与“集体学习”远不只是简单的口号，而是确切的事实。这类思想激发学校开创一种开放性教育，促进互补性。学校想把学生改造成真正的从业人员，因此有必要通过各种具体方案去学习。在学习之初，学生们就要直接了解行业现实，通过研究一些具体方案，逐步符合就业领域的需求。

通过培养开放性精神，培训一些既大众化又具备专业技能的从业人员；把同一层次的课程视为一个交流空间；把思想和文化普及类课程“市场化”，将之视为一种消费品；与企业和从业人员建立密切联系；敢于进行额外的辅助教育；敢于面对出乎意料的新事物；敢于把理论变为游戏；鼓励学生们尽可能早地开始创新、采取行动；敢于让这代人支持我们。

结论：通往“持久的学校”

我们知道对于一个学校而言，接受改变、离开延续了数十年的状态是多么困难的一件事情。教师不再是知识的传递者，而是价值的传递者。他们逐渐成为向导、推动者、实际社会与虚拟社会的联系人。今后，教师唯一的角色是为一个持续变化的社会赋予意义，而或许连这个社会本身都不太懂这些变革是什么。我们要接受这个现实，从而去更好地创新。

学校一直站在“未来的才能”一边，培养掌握未来才能的人。因此，我们是企业最好的同盟军。如果我们想要培养出这种才能，就必须理解这个社会的经济、环境、社会和文化的核心。然而，面对知识的过时，面对市场上各种技能的不稳定性，面对数字与创新，学校对学生的陪伴在今后会远超过颁发一张文凭。同时，我们开始思索对前几代人进行每年的增强培训。

于是，我们成了“永恒的学校”。

第 16 章

产品内容

萨米·特利尔　大卫·科林贝尔

萨米·特利尔毕业于巴黎综合理工大学和巴黎高等师范学院。在常年担任理财顾问之后，他创建了自己的成衣品牌 Cavalier Bleu，为传统男士服装带来现代设计师理念：通过同一个外形风格的混搭，在所有场合下保持法国式优雅。

奢侈品产品内容：在可理解性与超群设计之间

当我离开理财咨询公司的职位时，我的愿望是创建一个品牌。这个品牌的成衣要能丰富穿着它的人的灵魂，增强他们的自信心，以面对日常生活。这个品牌就是 Cavalier Bleu。

我曾经特别希望，自己售出的衣服能展现我的家庭向我传递的与衣服有关的价值观：好的材质、精心的细节、不会让购买者失望的工艺。信赖与品质这两种要素是整个品牌的基础，假如没有这两点的话，这些衣服展现的世界将是非常肤浅的。

正如很多朋友和我偶然认识的其他人一样，我认为传统的市场营销活动掩盖了衣服质量的真实性：外形很好，但一些塑料纽扣破坏了形象；看上去

很结实，但里衬半个月就破了。说起来，这种策略就是在希望消费者的反应足够迟缓，希望他们能被品牌的外在形象、广告效应和品牌强加给消费者的“风格”哄骗，使得他们不惜代价，接受与自己风格截然不同的符号。

几年过去了，不幸的是，我们所处的经济背景风险越来越大；所幸的是，我注意到顾客们不想再上当了，我询问过一些人，大家首先期待的有两样东西：第一，自己可理解范围里清晰而真实的产品；第二，这个产品能让自己变得更好，而不是压制了自己。

产品对顾客而言为什么一定要是“可理解”的呢？消费者在一团混乱中，需要一种确信。

我们认识的或交流过的 Y 世代人成长在一个失去了所有传统印记的世界里：他们成长的家庭有一多半都规模变小甚至破碎，高水平教育不再能保证他们的未来，工作与稳定一词也没太大关系了，甚至连住所也频繁更换。

无论事业或个人生活是否成功，他们都经受着持续的社会压力。时间越来越有限，最后就只剩下了一些小成就：作为男人（女人）、儿女、配偶、情人、父母……都必须达到完美，不能软弱。

因此，这代人能相信的人很少，这在今后也没有什么解决办法。他们通过一些新标记来创建一种身份——品牌。因此，品牌通过广告，尤其是与时尚有关的广告，持续地吸引顾客。顾客能感觉到，总是有同样的规则：降价、促销、每周一换的短期趋势。所有这些手段让大家认为衣服可以穿过几次就丢，而原始价格总是定得过高。

消费者会如此认定，是因为他们得到的信息更多、更有价值。他们可以对比价格、获取信息、询问细节，对自己想购买的商品也了解更多。在服装制造问题上，他们懂得了技术术语、编织手法和细节加工，还想确认里衬布料的制造商是谁。一旦动心，他们就屈服了。

因此在这种背景下，Y 世代人寻求的是与众不同。他们希望被说服，被指引，能够信任上一个品牌，而这个品牌能符合他们的言论、生活方式和知

识，而不是欺骗。关键就在于此：他们想要相信某个事物，借此树立身份，但这个事物是什么，还在寻找。

Cavalier Bleu 在创建之初就是想回应他们希望找到“可理解产品”的愿望，这种产品拥有真正的个性，独立于周围的世界。因此，有三种要素值得与顾客们详细一谈：这件衣服采用何种材质，来自哪里的生产地，拥有怎样的细节和加工。

比如，我们只采用来自大阪手工纺织工坊的日本棉布，以及意大利佛罗伦萨拥有 4 个世纪编制历史的羊毛。大衣在英国黑潭与布莱克本两地完工。衬衣上的缝纫点数目严格按厘米计算，并采用瑞士著名的 Ascolite 钉纽机对纽扣进行最后加工。

通过这些简单的信息，你至少能了解一些与衣服有关的事情。我的目的达到了：顾客想知道“防护罩”之下有什么的需求被满足了。即使他没有马上购买，但将来他打算买一件上衣的时候，就有了心理上的新参考：“花了 400 欧元，我希望这件衣服至少是加了内衬的。”

奢侈品完全没有为了维持神秘感而隐身于暗处的兴趣。这种神秘感，Y 世代人是拒绝的。它是欺骗和不信任的代名词，感觉就像面对一位身后隐藏了太多秘密的女士。但是，在面对 Y 世代人时，奢侈品也无须过高估计他们。这看起来有点挑衅的意味，但背后却隐藏着一个直达本质的目标：传递清晰、客观的信息，让 Y 世代人有时间、有能力去理解。如果 Y 世代人觉得很容易接收品牌传达的信息，就会感到自己被尊重，于是，就在这一次，他们会成为品牌最好的使者。Y 世代人的奢侈品就是真实。

但是，这种真实相当于完全的透明吗？我们应该完全了解一件衣服，就像了解一款食物一样吗？无论男装还是女装，时装设计都是一种个性极强的设计过程。这个过程需要一个人，一个我们称之为设计师的人，从环境中获取灵感，之后他回到自身，产生一些想象，激发自己的内心世界，构思一个人的故事，想象他的衣橱是什么样的。

顾客自然而然会崇尚设计。因为就算他最终拥有纺织产品，也不得不承认自己没有技术技艺或创造才能，去设计一套乃至一系列时装。

无论如何，顾客的个人生活与职业生涯都太忙了，没有时间去参与创造成衣，没有时间观察衣服设计的每个步骤，没有时间为衣服选择最小的细节。再一次，顾客想得到指引，想得到设计师的着装建议，至少找到与自己所想接近的价值观。

当然，他们很乐意对成品发表建议，对那些专门供给自己的事物评头论足，但他们也愿意相信专为自己实现的设计——假如设计很容易理解的话。他们可不想阅读裁缝们使用的《300 种评估方法》这类参考资料。相反，他们能想起铜氨里衬的好处，知道它比传统的聚酯纤维更有质感。

正如人们在其他日常产品中所做的那样：实际上，也没有必要什么都说出来。Y 世代人对奢侈品的期待是产品的可理解性，尤其是适当的可理解性。

幽默，坚定顾客信念的必要工具

许多 Y 世代人依然把奢侈品视为一件很严肃的事物——经常过于严肃，难以接近，完美得能上升成一种典范。因此，Y 世代人只会在想努力达到最优状态时，才会把奢侈品带入日常生活。而敢于离开这种传统典范形象的奢侈品牌，一只手都数得过来。

然而，Y 世代人的孩子们是在嘲讽的态度中长大的。对于这代人而言，个人的成功与成熟的标志是回归自我的能力。在人人都不确信的日常生活中，从社会阶层的一头到另一头，如果你想高人一等，首先必须有这种认清自己所属层次的能力。

我们与 Merci Alfred 网站联合举办活动时，本着让顾客理解产品的愿望，我们重点描述了限时发售的白衬衣的制作步骤。然而，我们没有忘记这次活动背后是有“猫腻”的：此次促销是因为广告成本降低了，才得以实现。

网站负责人透露："我们曾经试着邀请让·杜雅尔丹[①]代言，但他拒绝了。"

幽默可以让一个产品的奢侈属性变得不那么神圣。这让顾客感到被重视，与品牌产生了联系。同时，他会觉得品牌既能迁就自己的高度，又不拉低产品的质量。然而，幽默能否真的说服顾客，使之相信自己做出了正确选择？奢侈品在这方面就跟普通商品一样了，幽默要非常吝啬地使用：持久下去会让人们认为品牌只重视幽默感，而忽视了产品质量——过多的幽默就不幽默了。

如果说，Y世代人希望奢侈品是有品质的产品，能够在理性范围内被解读，那么他们同样希望这种理性的界限能被轻易打破。这一界限一方面能让人们与产品保持距离地接触，另一方面，在面对产品的传统时，它又要足够坚固，让产品的内在质量不受威胁。

真实、简单与距离感——Y世代人不再追求奢侈品中的优越感，而是一种从容的优雅。他们追求的不再是身份的证明，而是对自己精神状态的阐释。我曾经想通过简单、尚待完善的方式来解答如下问题：顾客在与朋友晚餐时，会用哪些理由挑起话题，来谈论我的产品呢？而且最后，他怎么让朋友直接说出："这看上去很酷，能告诉我这家牌子的网址吗？"

然而，如果仅谈论奢侈品的内在质量，似乎是用产品来总结品牌，而没有考虑品牌反映的生活方式。奢侈产品的内涵可以归纳为产品的可理解性吗？或者是作为奢侈品文化必不可少的补充的整个奢侈世界？这个奢侈世界能满足顾客的需求吗？或者，是不是应该采用一些能令人忘记产品合理性的要素呢？

---

① 法国著名喜剧演员。——译者注

深入奢侈世界：接触艺术家，升华产品

- 艺术使命

20 世纪初，在俄罗斯艺术家瓦西里·康定斯基的推动下，在慕尼黑形成了一场艺术运动，名为“蓝骑士”（Cavalier Bleu）。运动的主要目的是让外行人了解一种被轻视的艺术流派——抽象派。因此，我也称自己的品牌为 Cavalier Bleu，就是为了向前卫的艺术流派致敬。当然，我也是出于一种尝试发展的意愿，希望产品成为一种有创造性的反思作品，一种生活方式的体现。这表现为，在常规系列之外，我们与街头艺术家合作，定时发布限量版。当我们结识一位艺术家时，会给他提供一张任其创作的白纸，让布料成为艺术家习惯创作表达的墙的延伸。我们的贡献在于，帮助艺术家完成尽可能完美的成衣，辅以高质量材质和精美加工工艺，用最好的方式呈现其艺术创作。

- 聪明的艺术：让 Y 世代人梦寐以求

与艺术家合作，就足以自称是艺术品牌，并让顾客也相信了吗？这当然不够。我们的顾客如今已经有了足够的体验方式去探究品牌的真相。有时，艺术家是被委托加入设计的，在他们的盛名之下，要么透露出品牌薄弱的宣传力度，要么掩盖着成衣令人堪忧的质量。顾客越来越不想支持那些“高高在上的”艺术家了。这些艺术家用令人费解的作品让销售点变得火爆……他们不过学习了不到 5 年时间，却用 1 小时就赚出了 1 年的收入。

让顾客分享艺术家的内心世界、力量与承诺，这是我们想通过合作实现的最初使命。不过，我们还应该重视顾客的生活模式：他们是有教养的绅士，当然通常也比较有钱；他们是忙碌的专业人士，日程表都是满的，有各

种必须优先完成的事；他们喜欢做转瞬即逝的好梦。我们正是结合了“梦想时刻”，通过视听感受实现自己想要反映出来的事情，让顾客通过积极反思艺术家展现的具体意义，快速理解艺术家的世界。

Y 世代人让短暂的文化与视觉体验变得更丰富多彩：他们精通众多领域，培养了多样化的文化常识，不再专注一门专业知识，而是全部的兴趣爱好。他们“在 Facebook 上看到了这个”“在网络杂志 *Slate* 上读到了那个”，尽管没有时间全部读完、看完。因此，针对 Y 世代人的奢侈品需要适应新的文化分布，从关注某一件事的顾客身上迅速转向另一个专注于另一件事的顾客，在仅仅几秒钟里就能理解他们的梦想。

- *必须要定向的设想*

虽说 Y 世代人喜欢梦想，但他们会很快改变了最初追求的事物。激发他们对产品的起源产生兴趣，很容易就能让其注意力集中在商店里的产品，而不仅是橱窗。产品内容与产品本身的关系是持续且显而易见的。在线上贸易领域，今后，页面的主要部分留给了与产品设计有关的内容，取代了产品本身的核心展示地位。

在 Cavalier Bleu 与 Merci Alfred 网站共同完成的衬衫产品页面上，大部分空间留给了设计者简介、厂房照片和生产细节内容。然而，页面每个部分都被产品图像分割开，展现了产品的真正使命，即以一种优雅而当代的方式为年轻、充满活力的男士提供着装。Y 世代人围绕着同一种载体创建了“梦想时刻”，这个载体就是衣服本身。而奢侈品的卓越设计也恢复了理性，实现了品牌追求的最初目的——购买。

因此，在追求奢侈品的过程中，Y 世代人既心仪让人梦寐以求且极具设计感的产品，同时又希望能理解产品。他们在设计与可理解性这两者之间摇

摆不定。理性有很大好处：“作为物品，产品将带给我什么？”但他们又不能舍弃情感上的优势：“在感情上，产品又将带给我什么？”

男士看待着装越来越理性，体现在设计里表现为服装越来越简洁、高雅。而大多数品牌曾经追求的都是创造性。原因很明显：Y 世代人以非常认真的方式为了跻身某一阶层而付出；他们关注衣服的每个细节，不想被欺骗，不想在衣服上花冤枉钱了。同时，他们想要与自己相符的设计。过去，他们是品牌的粉丝，羡慕品牌模特的身姿，甚至认为自己与模特展现的形象相似。然而今天，他们会被一个品牌吸引，恰恰是因为这个品牌选择了年轻却不完美的模特，展现出一种精致却散漫的态度——这就是顾客在日常生活中想要成为的样子。

因此在这种情况下，产品的可理解性表现为一种比创意更强大的趋势。如果说 Y 世代人想从奢侈品体验中收获情感体验的话，相对于源自差异性的情感，他们如今更倾向于源自相似性的情感。

我们确定，这种趋势在未来的奢侈品中会持续存在。在一个经济竞争日益激烈的大环境中，对于企业而言，产品的完全透明化会带来更多风险。顾客能谈论产品的全部内容成了唯一能现实的奢侈品。因此，下一代奢侈品将是真实性的奢侈品吗？我们可以期待一下。但是，如果这种奢侈品不具备某种珍贵的智慧，那它将一无是处：这种智慧就是知道如何理解愈加挑剔的顾客，满足他们，知道如何让他们觉得自己被看重。

* * *

大卫·科林贝尔同样毕业于巴黎综合理工大学和巴黎高等师范学院。他创建了购物网站 Dymant。这是一家新兴公司，由 300 位优秀手工艺者组成了一个创作型网络，负责产品的设计、生产与销售。公司曾募集了 100 万欧元的创作经费。科林贝尔联合创建了著名的奢侈品博客 Webandluxe，该博客隶属于巴黎高等商业学校的奢侈品行业协会。

成功人士的寻常之处，普通人的非同寻常之处

奢侈品是人类的基本需求之一。从原始人决定在埋葬亲人时随葬一些骨头做的首饰或其他装饰物的一刻起，奢侈品就诞生了。随后，从汉谟拉比的巴比伦王国——《汉谟拉比法典》留有奢侈品最初的书面踪迹之一——到古埃及，奢侈品在所有文化中发展起来。奢侈品业也到达了西方市场。在这里，奢侈品发展成了我们现在认识的样子，并形成了体系。在各个时期，奢侈品被每个时代的新发现不断丰富，比如满足埃及人需求的香料，和满足意大利人的汽车都是一样的。

从奢侈品诞生开始，甚至在“产品内容”一词尚未被发明之前，奢侈品就已经开始讲述故事了。首先是产品的故事，此外还有销售仪式上讲的故事，关于著名材料的故事，运用技术的故事，等等。这些故事发展并适应了各个时代的可能性：随着时代发展，陆续出现了口头、书面、照片或电影等传递方式。

20 世纪，我们目睹了网络与信息技术的来临。这些技术把整个经济领域逐个分割开（“分割”一词在拉丁语中是 rumpere，即中断的创新），奢侈品也不例外。起初，奢侈品行业在接受数字化转型时有所保留，之后，领域参与者对数字化从 20 世纪 90 年代末期的不信任转变为 21 世纪最初 10 年里的狂热。

数字化已经植根人类基因中。面对数字化的病毒式营销，奢侈品牌发生

了转变，也让顾客对它们的期待发生了变化。奢侈品必须要发展并满足数字化时代的顾客，他们不能再满足于把实体店的体验搬到线上来。因此，“产品内容”也必须要数字化，因为信息化时代讲述的故事与实体领域的故事不一样。

不过，我们在网络上买的不仅是产品，还有我们既接触不到也感觉不到的“产品”，即我们能看到、读到的故事。因此，数字化更看重“产品内容”，并赋予它比之前更大的影响力。

为了理解这个现象的重要性，我们要回到奢侈品概念的根源。从反直觉的方式出发，不应该把奢侈品视为 B2C 概念，而应将之视为 B2B 概念。实际上，虽然理解何为奢侈品集团很容易，但是，在奢侈品市场营销中，或者说在奢侈品市场上，很少能听到一个顾客在巴黎旺多姆广场上的品牌实体店里说自己要找一条“奢侈的项链”。所以，这个市场中真正的从业者从没有在直面顾客的推广活动中说出“奢侈”这个字眼。它被一些隐藏的、凝聚在“奢侈”一词中的其他概念替代，比如技术、专一、品质、创造力、稀缺性、价格，等等。

正是这些概念位于数字化“产品内容”的核心，借由视频、信息或照片等讲述、创造故事（解释），以升华产品，传递情感给顾客（体验），或者向顾客保证产品创造（专长）的合法性和卓越性。

如今，如果说奢侈品是成功人士的“日常”和普通人的“非比寻常”，这尤其是因为产品故事再度刺激了消费，给奢侈品带去了特殊的灵魂。这种独特而珍贵的灵魂对植根于奢侈品的材质、姿态、技能等方面的细心描述做了补充，同样扎根于一个长久而美好的传统中。它同样是一种有创造性的东西，比如 Dymant 的宗旨一直都是升华奢侈品体验。

斯蒂夫·乔布斯曾说：“成为海盗比加入军队更有趣。”

从事奢侈品行业是我多年的愿望，促使我在 2013 年启动了 Dymant 网站。首先，这是出于在奢侈领域发展的个人意愿。网站不展现大品牌以及浮夸的首字母花体缩写或商标。对于奢侈品，我更想了解的是其内涵，而不是我认不出的实体产品。对我而言，在能让我运用技术的条件下去“分解”奢

侈品、做奢侈品界的黑客，才是我的目的。我不是为了创建在线奢侈品体验，而是为了升华这种体验。

Dymant 专注于奢侈品市场的一个特殊之处：顾客要有购买好东西的财力，却不需要通过消费来证实自己的身份。他或许是熟悉情况的内行，追求的是发现与产品有关的秘密。这位“贵族”（这也是古罗马公民的称呼，指的是拥有政治权利，彼此之间能通过一些低调的特征互相辨识的群体）不是为了夸耀才追求奢侈品的，他情愿离那些商标、首字母花体缩写和其他过于清晰的标记远远的。对他而言，他的权利与成功应该写成文字，而且只有了解他的人才可以读懂这些文字。

因此，对这种对品牌不敏感的“贵族”而言，“产品内容”变得很重要。通过内涵，产品才能激发大家购买的欲望——尤其是在线上，我们对产品的看法不像在实体店里一样能通过实际接触来补充。一件摩洛哥皮制品、制作它的皮革来源，以及把它漂漂亮亮生产出来所运用的工艺，都拥有各自的故事。

Dymant 回复了一个简单的问题：对一个拥有了一切的人，我们还能给什么呢？这是一个无聊却真实存在的问题。在奢侈品领域，这个问题催生了一个聚集了优秀手工艺者的巨大网络。这些手工艺者是法国最好的工人、幸存的公司、其他领域从业人员中的佼佼者，他们占据了法国人所会技能的全部领域：皮革加工业、珠宝业、高档家具制造、玻璃制造，等等。

通过这些手艺人，Dymant 制作了一些专属物品，这是传统手工艺与现代设计的结合。我们的产品从装满了金粉的沙漏（配有一把钥匙，阻止时间的流逝），到装饰珍珠的筹码（用以提升猜正反面游戏的格调），还有用特殊大理石制作的 iPhone 手机壳，以及 Nutella 巧克力酱的珠宝匣。

这些独特的产品都是限量发售的，只留给 Dymant 圈内成员。这是一个在线的私人俱乐部，只能通过邀请或介绍进入。成员们设计了一套兼具美观与实用性、传统与创新、技能与设计感、过去与未来的专属产品。在创作一个完美物品所必需的合理时间里，每个物品都需要历经长时间的打磨，需要

热情与耐心、大量技术，并汇集众多才能。

不过，我们在网上卖的不是产品而是故事，Dymant 作为一个纯玩家可以用很好的方式讲述故事。我们为研发与产品内容有关的战略，选择了两个要素——起源与飞翔。一方面是起源，Dymant 兄弟早在 19 世纪就开始在欧洲寻找更好的技术，来为全球顾客服务；另一方面是飞翔，数字基因在不同领域之间搭建桥梁。

Dymant 为顾客打开了通向优秀手工艺者的大门，丰富了“贵族”对于产品灵魂的好奇心。这真是后现代人士的试验场，“贵族”们不再满足于单纯的奢侈因素。他们基于一种现代特征，更倾向于采用混合了智慧与情感的“敏感因素”去解释内容。他们不再仅是一个品牌或一件产品的粉丝，而想成为熟知内情与生产秘密的人，而且能够理解由这些产品所引发的情感的理性基础。

我们在手工艺者的工厂中拍摄了一部电影作为例子。电影讲述了一个物品的制作过程——从设计者的最初构想到手工艺者的最后加工。电影呈现了制作一件物品所必须的手工技能，展示了它们的灵魂，解释了它们的价值。作为补充，每个技术、每个举动都有精确的文献参考。因为 Dymant 陪伴了产品的诞生，所以每件作品都附着一封信，信封用蜂蜡手工封上，盖上了品牌的印信。

产品内容（尤其是数字产品内容）已经成为奢侈品体验的基础要素，而这不过是数字运动的开端。在 2012 年，一家美国新兴公司研发了一个模拟现实的头盔 Oculus Rift。只要带上它，佩戴者就能进入一个格外真实的虚拟世界中，并与之互动。这种技术发展迅猛，前途不可限量。结果，在产品问世之后不到两年时间里，该公司被 Facebook 以 20 亿美元的价格收购了。

奢侈品从业者使用这种技艺的积极性还不是很高。但我们不难设想在未来，实体体验与虚拟体验被“虚拟 – 现实”体验替代，消费者能在其中经历一些独特的事情。因此，当顾客不再满足于读到和看到，而是想真正体验故事情节时，奢侈品牌将讲述怎样的故事呢?

我们会一直近距离地观察奢侈品的故事创意前景，更希望能引导它。

第 17 章

创业

赛琳娜·里皮

赛琳娜·里皮在高科技领域和《财富》500 强企业所建的新兴市场中工作了逾 15 年。在法国，她领导日本电器股份有限公司下属的 Philips Business Communications。在 2011 年，她联合创建了第一家“时尚－科技”中心 Fashion & Tech.LAB。在 Decoded Fashion[①] 和 Luxury Forward[②] 的协助下，她组织了与奢侈品和技艺结合的众多活动，并在 2013 年联合创办了 Fashion Capital Partners，协助“时尚－科技”领域创业公司融资。

在奢侈与数字相结合的领域中，创业要领是什么？这个环境利于创建新兴公司，开展与奢侈品有关的创新计划吗？在这个生态系统中，大型奢侈品集团如何相互作用？大集团给创新留了什么位置？这是我们在本章讲述的问题。

① 时尚、美妆和零售领域决策者参与的一系列高端活动。——译者注

② 与奢侈品和创新展开的会议。——译者注

时尚－科技：简短介绍

● 时尚－科技（Fashion−Tech）革命

工业的复杂化与数字化见证了新商业模式的爆发、新服务的涌现，以及直到最近才出现的物联世界。

在时尚、奢侈品与美妆和科学技术的交汇点的创业，从未像今天这样活跃过。最近 15 年来的最大亮点是时尚－科技企业的诞生[①]，许多新品牌把创新、技术和数字变成了自己价值主张的基础要素。

15 年来，大多数最引人注意的创新都与销售有关，主要由销售商或零售商推动。北美地区的大型商店推出了最初的在线贸易网站，而首批纯玩家，如英国著名时尚奢侈品电子商务平台“颇特女士”、美国闪购网站 Gilt Groupe、意大利生活时尚一站式购物平台 Yoox 等，则开启了新的电子零售模式（100% 的数字零售）。

时尚－科技的格局仅在最近 5 年才真正发生了变化。无论在融资方面，还是在创建大型集团的潜能方面，新奢侈品从业者都取得了成功。这些集团既包含了奢侈品行业的基本要素，也包含了技术与数字的基因。

这些时尚－科技公司致力于改善、优化价值链中的元素，如材质、设计、模型制作、工艺流程、生产、大数据认识顾客、个性化服务、推广、贸易整合和数字化[②]，等等。这些价值链可以通过新产品、新服务、新市场、新贸易模式而被具体化。

究其本质，新兴公司致力于打破工业的原有界限。它们享有一种独特的机遇，伴随着各种变化成为价值的源泉。

---

① 这里的“时尚－科技”是时尚、奢侈、美妆、技术和销售的统称。

② 数字化与实体化的结合。

● 投资，展现活力

奢侈品市场在 2014 年获得了 2230 亿美元的投资，在 2015 年超过了 3070 亿美元，而其中时尚 – 科技市场的投资额已达到 12 亿美元，预计在 2018 年会达到 20 亿美元。

投资者对时尚 – 科技的热情在 2012 年开始变得清晰。美国投资者很早就注意到了这个数十亿美元市场的潜力，因此，纽约市场在时尚 – 科技领域投资中占据着重要地位。欧洲在这方面的投资较少，然而欧洲手握一批高质量投资计划，英国现在成了该领域公认的领头羊。

时尚 – 科技领域的投资额在 2012 年急剧增长。16 亿美元的投资大部分来自美国，其中仅纽约一座城市就融资 4 亿 5200 万美元。而法国的 3600 万美元投资只占了微不足道的一小部分。2013 年，28 亿美元投入该市场；2014 年，投资额再次翻倍，其中有 15 亿美元来自于美国；2015 年，趋势仍在继续，投资额在第一季度就超过 8 亿美元。

正如上文所讲，美国这个国家貌似距离奢侈品很远，如今却被公认为时尚 – 科技先锋。由于北美零售业起步非常早，很多北美零售商的经营历史都长达百年，这些百年零售商中大多数是寻找新成长点的先驱。随着梅西百货旗下的 VIPstore、尼曼・马库斯收购的奢侈品电子商务平台 My Theresa、诺德斯特龙旗下的闪购网站 Haute Look 和 Trunk Club 等电子商务平台的出现，零售商开始向在线贸易过渡。

美国市场拥有一种极强的技术革新文化，得到了投资者的大手笔投入，最终催生了适合时尚 – 科技新兴企业生长的新领域。

“颇特女士”和 Yook 的合并产生了一家市值 280 万美元的公司，与美国手工艺品网络商店 Etsy 的首次公开募股一样。这次合并的成果被视为在纽约纳斯达克进行首次公开募股的最大新兴公司。同样，多元化时尚精品购物平

台 Farfectch 通过收购伦敦时尚零售业风向标 Browns、奢侈品电子商务平台 Moda Operandi、RenttheRunway 和 Lyst 等新资本，扩大了自身的发展实力（1 亿 9450 万美元的总投资额换来 10 亿美元的增值）。这不但证明了时尚 – 科技领域的活力，也反应出投资者对该领域的期许。

风险投资基金 Balderton Capital 声称，在最近这 10 年，对时尚 – 科技领域的投资达到 6 亿 9 000 万美元。这些钱主要进入 Yook、Lyst 和 Vestiaire Collective 等奢侈品在线交易平台。

此外还有一种趋势也随之而来：出版集团和大型奢侈品集团开始对该领域表现出积极的态度，比如康泰纳仕集团入股了 Farfetch；Moda Operandi 和 Vestiaire Collective 合作；LVMH 集团入股了时尚媒体公司 The Business of Fashion（BoF) 和 Moda Operandi；阿尔诺集团（Groupe Arnault）入股了时尚社交购物网站 Lyst 和 Spring，以及德国的杂志出版平台 Styla。

资本之间的关联让我们有机会能近距离观察现行的新商业模式，以及各行业的协同作用。

但相比之下，大型奢侈品集团的参与还是比较少，他们不久前才开始实施针对年轻品牌的发展战略，比如 Kering 集团选中了克里斯托弗・凯恩、约瑟夫・奥图扎拉、托马斯・麦耶；LVMH 集团选中了尼古拉斯・科克伍德和 J.W. 安德森。

● 大胆、创造、革新、坚持

成为一个企业家需要什么品质？避免什么陷阱？又会冒什么样的风险？

我们可以想想，在创业最初三年失败的新兴公司占了多少百分比。它们没有穿过致命的“死亡之谷”。

创建一个品牌，听上去令人振奋不已。但不幸的是，每年都有许多人放弃理想。可这并没有阻碍大量新创业者勇敢投身到这场冒险之中。这一行业

的诱惑力依然是巨大的。

设计师及其团体所代表的独立品牌不断出现，激励时尚领域的生态系统不断发展，不断现代化，主张不断多样化。

这个行业没有“不出错”的秘籍。当我们想通过结合奢侈品与数字化，展开一项事关企业创新与生存的重大规划时，最基本（但不是最主要的）规则之一就是要完全理解奢侈品行业，包括行业的基础、规则、运行方式、价值观，以及相关的创造力、情感、形象、传承、愿望、诱惑、向往、灵感、顾客体验、价值观的独特之处，等等。

如果说，技术革新是新兴公司主张的价值核心，那么革新身上所具有的时尚和奢侈基因仍十分明显。所有成功度过困难期而存活下来的企业家都承认这一点。

通常，无论新兴公司瞄准何种创业领域，它应当能给行业及其生态系统带去十分明确的新价值主张，同时，清晰表明自己致力于解决何种问题。

比如，二手奢侈品交易平台 Vestiaire Collective 的创始人之一塞巴斯蒂安·法布尔善于掌控“纯玩家”的群体影响机制，并借此让公司在创立之初就积累了财富。他成功展现了该如何创建、维系关键的群体关系。对围绕产品认知和行业知识进行的团队建设来说，这种关系更是一种有益补充，能让纯玩家也变为奢侈领域的主要参与者。法布尔总结道，Vestiaire Collective 能做到这一点，还多亏了“平台上提供的物品、物品的历史背景带来的增值，以及大家通过二手产品重新拾起的奢侈体验”。

当然，我们还会根据“经验”判断新兴企业是否有利于某个行业的环境发展及其生态系统，是否有利于改变既有规则。

那么，当投资者研究一家新兴公司时，他最期待的特质是什么呢？

- 能清楚展示方案的创新点在哪里，产生何种更替。
- 产品方案是可行的。

- 经济模式经过验证、真实有效，贸易计划可信、可靠。
- 方案必须可演变发展，而且“能复制”。
- 方案必须考虑全局和国际市场。
- 团队是关键！创业团队必须充满热情，横跨多种学科，注重实用性。团队必须灵活多变，能够实施自己的战略，且在必要时进行适应和改变。

这些特质在投资者眼中很重要，也能让创业企业家明白前行的道路。

对于那些想在奢侈品领域开展有创造性的创业方案的年轻企业家而言，多维度方式更有利，而且应该找一个有创造性、有实际商业能力的搭档共同实现目标。在奢侈品领域中，体验是王牌，至少也是一个先决条件。如果说产品依然是奢侈品领域里所有创业方案的基石，那么通过不同概念、强大声望以及能销售的产品去发展自己的创造力，这种能力才是成功的核心要素。

不管怎样，创业者不但需要有极强的创业精神和果断的风格，还需要对自己的方案有清楚的了解。他需要表现出巨大的勇气、恒心、敏锐度与忘我精神——如果他想通过创建奢侈品牌或实施任何长期方案所带来的考验，这都是必备品质，因为在这些过程中，通常在很长一段时间里都是没有收益的。那么，一个企业家的创业基础到底是什么？需要何种品质？要学会避免何种危险？承担什么样的风险？

表 17.1　创业的基础

“时尚 – 科技”领域新兴企业	奢侈品领域的企业
理解所在行业及其生态系统	
拥有一支互补性团队，有奢侈品从业经验，围绕着一个强大的想法而组建的。	拥有创造性对话机制，以及管理与商业化交流机制； 拥有与新兴公司一样的创业观点。
确定团队的价值主张，明确自己的想法。	名声在外，对自己的品牌身份有很清楚的认知。
精益与精简模式： 流程的实施	
明白什么是真正的挑战； 建立一种平面化协作的组织形式。	从一系列产品开始。
展现方案的投资回报率（ROI），以及与奢侈品行业可能的协作点。	展现无可挑剔、高品质、全面化的产品与服务，尤其要融合精湛技艺。
认清“早期采用者”；测试产品或解决方案；验证争取顾客的手段，从而确定顾客量并想法留住顾客。	创造一种具有归属感、完整性和严密性的品牌形象，可以被购买者、出版行业及其他行业感知。
构成自己的生态系统，企业可以在其中成长，还可以聚集一批良师益友。	前辈、名人和合作者构成一张网络。
以一种无可指责的方式去展现操作模式和战略。	从设计到推广，优化所有过程。
“以顾客为中心”理论： 独特而个性化的服务和追求卓越是战略中心	
以确定的事实为基础，为合理的理由而坚持。 知道“迂回”前进。	时刻准备着接受购买者从最初的时装系列开始就不喜欢，并从财政上进行支持。
着手融资，发展、做大：投资者在此期间可以通过他们的专业技术和社交网络与企业一同成长。	找到合适的财务伙伴。 理解奢侈品产业的研发周期、节奏及要求。

奢侈品集团给创新留了什么位置?

- 奢侈品巨头有创业精神吗?

构成奢侈品行业的职业多种多样，反而让这一领域变得很难理解。奢侈品领域中的文化氛围与金字塔式组织构成让我们“先验地”认为，它不

适宜创业精神的生长。

这是因为，从某些角度讲，品牌必须维持品牌形象与产品之间绝对的严密性。而这种严密性只能通过严格控制企业内等级和与之相关的等级体系，才有可能实现。

于是，一个更敏锐、更灵活、更有竞争力的组织形式反而率先成为一个复杂化因素，而且，当下的组织模式只能反应出其在当下的效力。

在皮尔・保罗・里奇看来，现在是奢侈品行业复杂的转型时期。他分析道："奢侈品需要面对新挑战。这是一个非常传统的工业，主要依靠旧的组织形式。而它需要一个新态度、快速发展、更加开放、冒更多的风险。为此，创建新品牌能让我们摆脱'传承'，考虑不同的事，变得更灵活。这是一个很大的变化。"

很少有奢侈品集团表示想创新，并把新文化放到自己组织的核心。博柏利在其前任首席执行官安吉拉・阿伦德和克里斯托弗・贝利的支持下成为变革组织形式的先行者。JAB 集团收购了鞋业品牌 Jimmy Choo、Bally 和 Belstaff，在两年时间里进行了彻底重组。JAB 集团证实了，最初的步骤是要跳出之前的组织形式，实现与集团层次相符的全渠道战略。这样一来，被收购的三个品牌同时发生了重大的组织改变。

虽说在消费模式改变的压力下，为了更接近顾客、向他们提供最好的体验，奢侈品行业的发展手段已经变得丰富起来，但技术革新可能永远无法成为奢侈品集团改变的核心。里奇明确说："我们不是搞高科技的。我们优先考虑的是提供给顾客的产品，尤其是奢侈品体验。对我们而言，创新在于重新赢得顾客并让顾客经历难忘时刻的能力。这种体验当然需要数字化和技术革新的支持。在实体店中，数字化转型在品牌与设计师的互动方面发挥了重大作用，这是'卡尔・拉格斐'世界的一部分。我们付出了许多时间与金钱，希望持续地完善这种体验。"

毫无疑问，创新不仅集中在新产品与独特服务的发展方面。考虑到顾客的新习惯、新商业化模式和新体验，创新应该涉及所有组织层面。

奢侈品行业总是表现得十分实用主义：在很短时间里，行业就开始转变技艺了，尤其是因为这种转变能增加自己的收益。

此外，转变应该是自愿进行的，而不是被强迫到谁头上。面对数字化转型是为了奢侈品行业服务的说法，以及强迫他们采纳的新技术，已经有人明显表现出不满和怒火。最大的奢侈品集团已经开始行动了。集团领导人意识到有必要创建一个对转型更为有利的环境，让转型伴随着生产进程的重组、角色的重塑和把人放在核心位置的新合作来实施，以此来重新定义企业文化这一形成企业和完成转型的基本要素。

- 奢侈品受到“大众化”的威胁?

奢侈品在未来不会彻底非物质化，全息图片还不能取代打上了传统印记的手工制品。这里面蕴含着顾客追求的一种品质，让他们愿意花数千美元去买一个手工包、一套高级定制服装或一台豪华快艇。

奢侈品集团要投资地产、品牌建设和实体店网络，增强服务的“奢侈化”，以此重新吸引顾客去灵活加入了数字技术的实体店里感受奢侈体验[①]。一些传统的上门服务，以及通过电话购买价值上百万欧元的奢侈品等方式，将与新数字体验共存。

- 奢侈品牌与新兴公司有可能合作吗?

在这里，销售领域的领头人已经开辟了道路。诺德斯特龙已经在 2011 年启动了“创新实验室”，用以检测新方案，保持对新兴公司发展的敏感度。

① 在决定是否购买的过程中，顾客体验作为评判标准，其重要性已经超越产品价格。顾客甚至愿意多付 30% 的价钱去获得更高级的体验。

而法国老佛爷集团也有专属的创新部门——一个旨在发展新公司和新行业的创业体系。

在伦敦，百年品牌 John Lewis 展开了内部创业和加速新兴公司发展项目——JLAB。项目团队每年追踪 10 个新兴公司。品牌的“创新经理”约翰·瓦里解释道：“我们认为，成为创新社群的一员十分重要。主要有两个原因，第一是为了维持现有的生态系统，第二是为了探索和掌握技术革新。我们会经常报告新兴公司的发展状况，并对某些公司加以指导。”

坦白讲，“纯正”的奢侈品牌还没有采取类似措施。如果说，建造“创新孵化器”、开展加速计划、设立“创新实验室”尚未出现在大多数奢侈集团的发展议程中，这并不排除品牌内部仍有可靠的创业计划。别忘了，Kering 集团的旗下的 PPR Interactive 催生了数十家新兴公司；此外，路易威登的“创新实验室”，只是不再运作了。

毫无疑问，奢侈品集团与新兴公司之间的合作不算活跃。尽管 Karl Lagerfeld[①] 不排斥与新兴公司合作，但迄今为止都没有什么实际动作。对于该品牌的首席执行官里奇而言，“如果新兴公司能帮我们吸引更多顾客，卡尔名下的品牌文化还是很开放的，这种合作不是不可能。”

因此，为了回应创新的呼声，一些机构设有“侦察兵”或先锋部门，给品牌提供一些创新理念，再由品牌决定是否加以推广和实施。数字化或创新管理部门通常负责以多种方式向品牌建议如何使用数字技术。“当今的趋势是把创新融入日常意愿，实施一些可持续的创新计划。”

同样，高科技产业和新兴企业中也有人加入了奢侈品行业，而他们加入的这些企业无疑连接着奢侈与数字这两个领域，并发挥重要的过渡作用。

事实上，虽说两个领域共享同样的文化与操作方式，令人难以置信的是，在如此长的时间里，它们没有交集。两个领域更情愿模仿对方的举动，

① 这里指的是卡尔·拉格斐名下的同名品牌。——译者注

或者去对方领域招聘人才。

由此推断，这两者之间的合作通常不太典型。它们共同改变了企业文化，丰富了新能力，开创了新观点，还能与新兴公司的生态系统和技艺对接。最终，奢侈品巨头参与了新兴公司和“时尚－科技”企业的活动。这代表着一种开放态度的开端。

人们共同的观点是，这种“开端”会开创一种“职业”，而这种职业并不属于奢侈品巨头。实际上，大集团中的小品牌也相当于新兴企业。

面对新机制，我们通过灌输企业精神、与新兴企业合作来实现创新，但自己又能从中得到什么好处呢？

△ 灌输新兴公司精神，催生新事物，利于创新精神在企业文化中扎根

自2011年起，John Lewis开始进行数字化转型，促进企业创新精神发展。约翰·瓦里承认：“我们意识到，在这种规模的企业中，不能把所有合作者都拉进‘新兴企业’的运作模式里。不过，我们力求一种平衡，将创新和时间视为关键要素。我称之为‘混合文化’，让我们提出的新计划和理念以更宽广的方式完成交流与融合。”

康泰纳仕集团很早就投资了“时尚－科技”领域，开始了数字化转型。在品牌推出了Style网站后，转型加速了。对于集团线上贸易总裁弗兰克·泽言而言，从项目启动的一刻起，自己就是其支持者：“Style通过引入‘顾客至上’的数字贸易理论加速了集团的数字化转型。借此，产品内容、个性化与贸易就融为一体了。”

△ 面对技艺带来的多种可能性，要不断变化、保持开放

与新兴企业合作，也是获得尖端技艺、完成数字化转型的保证。“时

尚 – 科技”企业必须维持技艺水准，预测重大变化。The Other Store 的首席执行官彦 · 里沃兰解释道：“我们必须持续创新，确保品牌拥有最好的解决方案，能开拓新领域，正如多渠道战略曾经做到的那样。”

△ 实践“测试与学习”理论，追随顾客期望的演变

这正是 John Lewis 与内部创新实验室 Room Y 一起实践的理论。对于约翰 · 瓦里而言，“首先，这是目前最大胆的理论试验场，旨在持续提供专门应对商业挑战的方案，在市场上寻求最佳机会。理论是综合性的，从设计出发，兼顾了软件领域的发展、系统架构和工程学。不过，计划总是围绕着消费者及其期望。通过展示融入情感和多种感觉，我们想与顾客分享故事。”

创意文化视频网站 nowness 的总经理丹尼尔 · 库蒂尼奥解释道：“在 LVMH 这类大集团中，能领导‘新兴企业’非常让人激动。我能完全自由地实现一些新理念，发展长期目标。企业精神是我工作中一个重要的元素。在数字化领域中，无论与技艺还是与用户有关的行动，其核心规则变化很快。因此，我需要专注于周围发生的所有事，成为最快做出反应的人，保证给受众持续得到独特体验。不要担心犯错，因为大家都会经常犯错。重要的是尽快重新站起来，从错误中吸取教训。经验在之后做其他决定时可以用到。”

△ 寻找外部资源，与新兴公司合作，壮大企业创新文化和数字文化，摆脱现有组织

里沃兰说：“正是因为我们极度专业化，品牌才愿意把在线贸易委托给我们管理。在客户眼中，我们是数字化加速器。对于品牌而言，如果其内部不具备相关资源和能力去协调机制的一致性，比如吸引顾客、得到顾客的光顾、与其交流、提供售后服务，直至最后留住顾客的心，使之成为长期顾客，那么，把这些重要部分委托他人完成，就十分必要了。因此，品牌愿意利用我们的技能，去完善自己的数字文化和在线贸易方面的技术。”

B2B 时尚平台 New Black 同样致力于通过数字化维系顾客关系。其首席执行官威迪亚・纳林分析道："从组织方面而言，品牌使用我们的平台后，会重新定义整个商业模式——从接收产品到顾客下订单，直至销售分析。品牌的市场营销和销售团队在采用数字化工具后，会受到显著影响。"

△ 所有合作者团结到同一观念的周围

皮尔・保罗・里奇总结说："曾经，新兴公司的创新精神对我们来说至关重要。如今，这种精神依然重要，在未来也将依然重要。我们想保持这种精神，留住开放性精神，保持积极、灵活的状态，以谦虚的姿态继续面对预估的风险。这就是我们想传递给年轻职员的精神。我们的新组织形式从它出现之日起发生了很多变化，尽管如此，我依然试图尽可能维护它。"

Style 就相当于一个新兴企业。弗兰克・泽言描述道："完成这个方案的构想，需要组建一个新团队，需要与集团中不同的员工携手，把各自的技术专长、数字化能力、在线贸易知识、零售技能和时尚专业技能结合起来。"尽管 Style 是一个独立机构，但它依然与集团整体紧密合作。能让集团整体采用这个计划，才是它成功的关键要素。

实际上，在数字化转型过程中，奢侈品行业拥有把新技艺和数字化纳入整体组织中的独特天分。原则上，理念或技艺都无法独占上风，只有能够彻底采纳、实现和运行相关新理念或技艺的能力，才是唯一优势。这种对品质和卓越性的苛求深深扎根在奢侈品牌的管理中，恰恰是它们的一个显著优势。

在一个过度连接、过度全球化的世界中，品牌已经准备好革新，文化和组织形式都要进行必要改变。那些不愿继续斗争的品牌将被边缘化，承受更大的风险。

灵活性、卓越管理、创新文化、合作者的投入、顾客关系与互动、新工

作流程、敢于承受风险、接纳新概念、低风险投资、培育新机构、维持创新精神……对于以人文资产为核心的奢侈品牌而言，这些都是新体系定义的基本组成。

在 2015 年 9 月，伯纳德 · 阿尔诺说：“不管规模如何，LVMH 集团应该像新兴企业一样管理。我们想远离以营销为基础的组织形式，更专注于新兴企业的精神。”

小结

“新事物，总是希望渺茫。”

那么，如何把两种没有关联的领域连接起来呢？

我坚信，奢侈品与数字化的合作会得到普及，实现更多产业协同，并最终创建一个功效强大、彼此关联的生态系统。除了变得更灵活、积极加入新机制之外，品牌别无选择。

创造奢侈品的“增长点”是一件非常紧急的任务，创新、技术与数字化都将是发展的基石。奢侈品牌这些传统的圣殿围绕在卓越技艺周围，作为传承与价值的守护者，继续与零售商、设计师、工匠、研究机构、学校、技术团队和新兴企业合作。

只有一种创新和管理理念能把整个生态体系的不同部分聚集到一起，通过融合丰富体系、完成创新。对奢侈品行业来说，这是必不可少的新基础。在这个产业里，传统与创新、内涵与贸易、创造与分析、数字与情感之间持久地结合，才能创造一个充满无限可能的奢侈品世界。

第 18 章
总结

在最终章里，我们希望列出后数字时代奢侈品行业的信条。这不仅是一个总结，我们还希望为大家在未来的数字生活中提供有效指引，但是不妨碍大家特立独行、各展其能。

后数字时代奢侈的信条

奢侈在面对数字问题时应该不卑不亢。

奢侈与数字共享了大部分的价值观，如敏感度与量身定制。

奢侈不该忘记与创新和技术更替的历史关联。

奢侈不该停留在传统的舒适区里。

奢侈能够把数字技术变得更人性、更富有想象力。

奢侈避免不了数字化转型，但也不该牺牲它的独特性。

数字化应该采纳数字智慧。

数字化表达不应该与任何其他内容相似。

奢侈品不应陷入大众化的陷阱，应该保护自己的稀缺性。

奢侈品行业应保留说“不”的权利。

奢侈品行业不该把技艺前景交托给外部的合作伙伴。

奢侈数字化转型的关键词是魅力和远见。

奢侈的新创始人具有神奇的谈话技巧，能创造“若远似近”的氛围。

不了解顾客，就没有奢侈。

奢侈品牌通过了解顾客，应该懂得什么时候不能高估他们，什么时候应该赞许他们。

奢侈让人向往，能产生归属感。

奢侈在现代人的生活方式中是展现“最美”的王牌。

奢侈品行业应该从旧式私人俱乐部模式过渡到鼓励参与的社群模式。

相对于普通粉丝的增加，奢侈品行业更应看重“内行人”的加入。

奢侈品行业应该发明自己的数字体验。

没有体验，没有魅力，就没有奢侈。

奢侈品行业应该提供具有同等服务质量的体验，无论是在实体店还是在数字领域。

奢侈品行业应该使用“白手套”社交媒体。

任何一个奢侈品的购买者，无论通过什么渠道购买，都应该体验 VIP 待遇。

奢侈品牌应该发明自己的网上购买仪式。

奢侈品的购买与社交体验是和谐的。

奢侈品牌的网上商店应该是独一无二的。

奢侈品实体店应提供日益完善的数字体验。

奢侈销售人员应该得到数字的支持，细化其咨询工作，了解更多内部行情。

奢侈品牌不应该害怕透明化，条件是它没什么可隐藏的。

奢侈品牌应该面对新顾客“物超所值”的执念。

没有产品内容的展示，就无法实现在线购买。

奢侈品应该成为“内容营销”的先锋。

奢侈品牌应该考虑的不再是推广活动，而是产品内容。

奢侈品牌应该通过一些持久存在的内容，争取受众的信任。

奢侈品牌应该拥有成为文化平台的野心，为顾客的个人管理提供灵感。

只要降服了手机，它就是奢侈品忠心的同伴。

奢侈品顾客的购物历程要受到数字艺术家的“入侵”。

奢侈品牌应该对数字艺术家和传统艺术家一视同仁。

奢侈品牌应该给后现代数字艺术家在生产流程中留有位置。

奢侈品行业应该通过灵敏度挣钱，为“测验与学习”保留空间，敢于担当“孵化者”的角色。

奢侈品的使用权不能代替奢侈品的所属权。

奢侈品仍是时间的守护者，能让人们摆脱当下的纷扰。

在某个领域，实体与数字的区别不再存在。

奢侈品只应受控于唯一的执念，即设想未来的期望。

奢侈品可以给当下沮丧而现实的世界带去一份诗意。

奢侈品可以让个人活得更自信。

后数字奢侈必胜。

后记

帕特里克·阿尔帕拉迪欧

帕特里克·阿尔帕拉迪欧任教于巴黎高等商学院，主讲“奢侈品牌管理”课程。在 2006 年至 2015 年期间，他曾任爱马仕国际副总裁，并在桂格燕麦、高露洁—棕榄、帝亚吉欧等大型集团里担任国际管理职务。

在本书中，我们没有贸然把这两个貌似矛盾的词相提并论。将这两个词调和在一起，是布欧纳和其他作者都要应对的挑战。不知有多少文章和会议都在谈论着奢侈品行业在数字领域的滞后状态。人们如此轻率地得出结论，不过是因为奢侈品行业一贯谨慎、苛求卓越、对危险格外敏感，正如有句谚语说得好：“为恶怕早，为善怕晚。”更何况在奢侈领域里，没什么事能被轻易原谅。

对于生在数字时代的一代人而言，生活里的一切指导性原则几乎都归结为“一切、立即、免费”。这是从他们幼年起，数字世界就不断教给他们的事。这不是在开玩笑。这些原则决定了这代人的想法。在仅二十多年的时间里，通过社交网络和各种图片获取信息、捕捉知识、接触他人，这种行为变得越来越普及，而且没有止境。这种行为的一个前提就是免费。而对于数字参与者而言，能够用线上活动换来金钱，一直都是一种成就。

今后，我们如何把数字与奢侈轻松地调和在一起？毕竟，数字领域的原则是“一切、立即、免费”，而奢侈领域的原则却是“独特、长期、高价”。

两者的理念完全相反！

第二个矛盾在于，奢侈品的顾客已经完成了个人的数字化转型，但奢侈品牌还处在数字化转型的开端。然而，数字化转型往往只是将一个针对大众市场的理念草率地应用在奢侈领域，没什么特别之处。其实，奢侈的基本原则与大众化、无界限和以量取胜的理论背道而驰。但是，人们迫切希望将这些原则转化到数字领域。

因此，奢侈品牌情愿花费心血寻找一个数字化方法来强化品牌能力，而不是让品牌价值被数字化发展冲淡——发光是为了存续！那些不明白数字化会给奢侈品行业带来何种困难和风险的人，只是不明白何为奢侈而已。

奢侈品行业所依赖的经济模式建立在一种假设上：情感比理性更具推动力。这一点不难证实。品牌通过提供一些美好、独特、高质量的产品，让顾客形成一种比“单纯拥有”所带来的满足感更强烈的情感，由此创造更多价值。为了与数字领域成功合作，奢侈品行业必须能掌控数字化技术，能将之慎重地带到自己的领域。

数字化是重大的技术进步，往往能成功地把自己的规律强加给其他领域，而其他领域无不被数字化带来的深刻变化所震惊。最初害怕的感觉消失后，某些领域开始着手数字化转型，在日常工作中实践数字技术，却忘了自己原本的原则，就好像它们突然都失效了一样。

奢侈与数字携手，实际上是寻求力量关系的再度平衡：数字重新发明、确立一种独特的理论，而不是让奢侈服从于由大众市场确立的规则，在其中丢失了自己的灵魂。只有在这种前景之下，奢侈品牌引进数字化专家的举动才有意义。而后者的任务是将数字观点转移过来，挽回奢侈领域所谓的滞后状态。他们要做的就是为奢侈品牌发明一套新规则，保留它们的独特性和根本。然而，他们还要面对“平庸化”的威胁，比如，如果在网站上大肆直播时尚秀，会让时装秀无疑会失去神秘感，也就变得没那么令人神往了。

电子商务巨头曾向欧盟发起抗议，希望欧盟委员会撤销独家销售制度——这是奢侈品牌的特质之一。这同样展现了奢侈品面对的“平庸化”威胁。而对于奢侈品行业来说，重要的是在法律范畴之外，通过建立独立的规则与实践方式，摆脱现实带来的平庸化威胁，找到明确的数字化方案。总不能说，奢侈品牌把完成一次在线购物所需的点击次数当作自身发展的一个标准吧？

由于网络的蓬勃发展，图片的宣传效力比文字更大，因此对于奢侈品牌而言，图片是一个更好的宣传手段。图片充满了情感，图片的累积会带来一些观点。而情感与观点是奢侈品所熟悉的概念。当图片足够独特、让人印象深刻时，就形成了病毒式营销。图片丰富了顾客或品牌仰慕者心中对品牌的想象力。图片提供的病毒式传播也会反过来滋养品牌。这些手段很有力，有时近乎万能。有些奢侈品牌从未体验过这些手段的好处。

在现实与虚拟之间设立界限意义不大，但如果号称它们之间不存在区别，同样也很荒谬。在现今的技艺条件下，虚拟世界在表达情感时仍存在局限，无法向大众提供奢侈品要求的完整体验。与其在两个世界之间划定界限，不如加深在线体验与实体体验之间的协作。人们还有一个严重误解：实体店的目标就是在现实世界提供数字体验。比如，一位销售人员在平板电脑上展示身后货架上的货物，纯粹只是为了体现一点“现代化”，这又有什么用呢？然而，假如顾客能直接在配有终端服务器的销售人员那里结账，免去了排队付款的麻烦，这就很有优势了。

奢侈品大步走入数字领域的决心不容置疑。所谓的滞后不过是奢侈品行业传递出的一种“重视”变革的信号而已。尤其，解决方案的目的不是把在大众市场形成的实践结论草率地植入奢侈市场。这对奢侈品牌而言是有害的。一方面，奢侈品牌要发明自己的模式，在这个模式里，情感产生的愿望远远强于实际效力。奢侈品能在这方面赢得更多优势。另一方面，数字统治大多数人，被大多数人偏爱，并借此不断壮大。数字世界崇尚亲和力与权

力，尊重隐私而又充满入侵，风平浪静下往往暗流汹涌。它为发挥个人光彩敞开了大门，打开了通往后数字时代的道路。在这里，权利应当属于人类而不是算法。让数字变得人性，这也许是奢侈在寻求数字价值的历险中应该创造的新价值和应该履行的使命吧。

人名对照表

J.P. 库尔文	J.P. Kuehlwein

A

阿德林娜・多纳	Adeline Amiel Donnat
阿尔伯・艾尔巴茨	Alber Elbaz
阿克塞尔・杜马	Axel Dumas
阿兰・芬基科洛	Alain Finkielkraut
阿努克・维普雷希特	Anouk Wipprecht
埃莱娜・勒布朗	Hélène Le Blanc
埃里克・布欧纳	Éric Briones
埃曼纽尔・维维艾	Emmanuel Vivier
埃文・斯皮格尔	Evan Spiegel
艾迪・塞奇维克	Edie Sedgwick
艾迪・斯理曼	Hedi Slimane
安迪・沃霍尔	Andy Warhol
安吉拉・阿伦德	Angela Ahrendts
安娜・舒尔茨	Ana Scholze
安娜・温图尔	Anna Wintour
安妮塔・波尔兹科斯卡	Anita Borzyszkowska
安尼施・卡普尔	Anish Kappoor

奥克摩·普茨诺	Oxmo Puccino
奥利维尔·鲁斯坦	Olivier Rousteing
奥罗尔·麦特	Aurore Maître

B

巴巴·迪乌姆	Baba Dioum
芭芭拉·古瓦内	Barbara Coignet
保罗·德耐弗	Paul Deneve
贝蒂·欧蒂耶	Betty Autier
贝瑟尼·莫塔	Bethany Mota
彼得·德鲁克	Peter Drucker
彼得·林德伯格	Peter Lindbergh
伯纳德·阿尔诺	Bernard Arnault
布鲁克林·贝克汉姆	Brooklyn Beckham
布鲁诺·阿维兰	Bruno Aveillan
达尔吉特·辛格	Daljit Singh
大卫·鲍伊	David Bowie
大卫·杜波	David Dubois
大卫·科林贝尔	David Klingbel
黛尔芬娜·德·卡内寇德	Delphine de Canecaude
丹尼尔·库蒂尼奥	Daniel Coutinho

F

法蒂玛·阿尔·卡地里	Fatima Al Qadiri
法瑞尔·威廉姆斯	Pharrell Williams
樊尚·杜克莱	Vincent Ducrey
菲利普·K. 迪克	Philipe K. Dick
弗兰克·泽言	Franck Zayan

弗朗索瓦兹·哈蒂	Françoise Hardy
弗雷德·海亚尔	Fred Raillard
弗雷德里克·陈	Frédéric Tcheng
弗雷德里克·卡麦诺	Frédéric Cumenal

G

格兰丝·多蕾	Garance Doré
格雷格·荒木	Gregg Araki

H

哈里·胡迪尼	Harry Houdini
赫尔穆特·牛顿	Helmut Newton
亨利·维迪耶	Henri Verdier

J

吉尔·利波维茨基	Gilles Lipovetsky
加布里埃尔·香奈儿	Gabrielle Chanel
贾登·史密斯	Jaden Smith
贾斯汀·奥谢	Justin O’Shea
杰克·韦尔奇	Jack Welch
杰拉尔丁·科恩	Géraldine Cohen
杰里·宋飞	Jerry Seinfeld
杰西卡·普莱斯勒	Jessica Presseler
居伊·德波	Guy Debord

K

卡尔·拉格斐	Karl Lagerfeld
卡拉·迪瓦伊	Cara Delevingne

卡琳娜·贝特罗–吉艾	Karine Berthelot-Guiet
卡罗尔·林	Carol Lim
卡洛琳·德·梅格莱特	Caroline de Maigret
卡洛琳·玛尔蒂·德·蒙迪	Caroline Marty de Montety
凯文·斯特罗姆	Kevin Systrom
科特妮·洛芙	Courtney Love
克里斯·安德森	Chris Anderson
克里斯蒂安·迪奥	Christian Dior
克里斯蒂安·卢布丹	Christian Louboutin
克里斯蒂娜·巴赞	Kristina Bazan
克里斯托弗·凯恩	Christopher Kane
克里斯托弗·贝利	Christopher Bailey
肯达尔·詹娜	Kendall Jenner
肯萨·萨杜安·埃尔·格拉维	Kenza Sadoun El Glaoui

L

拉夫·西蒙	Raf Simons
拉文·史密斯	Raven Smith
劳伦·莫颂	Laurent Moisson
雷吉斯·派诺	Regis Pennel
蕾哈娜	Rihanna
里卡多·堤西	Riccardo Tisci
琳恩·维茨芭	Leanne Wierzba
路易丝·布尔乔亚	Louise Bourgeois
罗伯特·罗斯	Robert Rose

M

马克·德里克	Marc Drillech

马克·纽森	Marc Newson
马克·雅可布	Marc Jacobs
马克斯·韦伯	Max Weber
马歇尔·麦克卢汉	Marshall McLuhan
玛丽昂·歌迪亚	Marion Cotillard
玛丽娜·阿布拉莫维奇	Marina Abramovic
玛努埃尔·迪雅兹	Manuel Diaz
迈克尔·伯克	Michael Burke
迈克尔·罗伊	Michael Löwy
米歇尔·福柯	Michel Foucault
米歇尔·米切斯纳	Michel Marchesnay
莫里斯·列维	Maurice Levy

N

娜塔莉·马斯内	Natalie Massenet
尼古拉·科林	Nicolas Colin
尼古拉·列奇–古特尼科夫	Nicolas Liucci-Goutnikov
尼古拉·盖斯基埃	Nicolas Ghesquière
尼古拉斯·科克伍德	Nicholas Kirkwood
尼克·费里	Nick Furry
尼克·奈特	Nick Knight
尼曼·马库斯	Neiman Marcus

P

帕特里克·阿尔帕拉迪欧	Patrick Albaladejo
帕特里齐奥·米塞利	Patrizio Miceli
皮埃尔·卡莱彦	Pierre Kalaijian
皮埃尔–阿莱克西·杜马	Pierre-Alexis Dumas

皮埃尔–弗朗索瓦·勒卢维	Pierre-François Le Louët
皮尔·保罗·里奇	Pier Paolo Righi

Q

琪亚拉·法拉格尼	Chiara Ferragni
乔·达里桑德罗	Joe Dallesandro
乔·普立兹	Joe Pulizzi
乔纳·希尔	Jonah Hill
乔纳森·安德森	Jonathan Anderson
乔纳森·奥彭肖	Jonathan Openshaw

R

让–保罗·高提耶	Jean-Paul Gaultier
让·杜雅尔丹	Jean Dujardin
让–克里斯托夫·艾拉耶	Jean-Christophe Hérail
让–吕克·戈达尔	Jean-Luc Godard
让–诺艾·卡普费雷	Jean-Noël Kapferer
让–夏尔·德·卡斯泰尔巴雅克	Jean-Charles de Castelbajac
让–夏尔·宽多	Jean-Charles Cointot

S

萨米·特利尔	Samy Thuillier
塞巴斯蒂安·法布尔	Sébastien Fabre
赛琳娜·里皮	Céline Lippi
赛斯·高汀	Seth Godin
莎拉·贝斯纳努	Sarah Besnainou
斯蒂芬·斯普劳斯	Stephen Sprouse
斯蒂文·梅塞	Steven Meisel

斯派克·琼斯	Spike Jonze
斯特凡·伽列尼	Stéphane Galienni
斯特凡·于贡	Stéphane Hugon
斯特凡诺·皮拉蒂	Stefano Pilati
苏菲·梅慈克	Sophie Metzker
苏菲·艾尔森	Sophie Hersan
苏西·门克斯	Suzy Menkes

T

托马斯·麦尔	Thomas Maier

W

瓦莱丽·巴特安–勒克莱尔	Valérie Patrin-Leclère
瓦西里·康定斯基	Vassily Kandinsky
威迪亚·纳林	Vidya Narine
威廉·吉布森	William Gibson
威廉·赖特	William Edwin Wright
维克多·卡斯特兰	Victoire de Castellane
温贝托·梁	Humberto Leon
沃尔夫冈·谢菲尔	Wolfgang Schaefer

X

西德尼·托莱达诺	Sidney Toledano
西尔维娅·格伦巴赫	Sylvie Grumbach
西蒙·波特	Simon Porte
希尔万·巴雷	Sylvain Paley
夏尔·勒布伦	Charles le Brun
夏洛特·麦克马纳斯	Charlotte McManus

Y

亚历山大·麦昆	Alexander McQueen
亚历山德罗·伯尔鲁帝	Alessandro Berluti
亚历珊德·居贝	Alexandra Jubé
彦·里沃兰	Yann Rivoallan
伊恩·罗杰斯	Ian Rogers
伊夫·埃舍纳	Yves Eychenne
伊内兹与维努德	Inez & Vinoodh
伊莎贝拉·柏德利	Isabelle Bordry
伊莎贝拉·法格内里	Isabelle Faggianelli
约翰·鲁伯特	Johann Rupert
约翰·瓦里	John Vary
约瑟夫·奥图扎拉	Joseph Altuzarra

Z

珍妮·霍尔泽	Jenny Holzer
朱莉·波什·塞卡尔迪	Julie Porcher Ceccaldi
朱莉娅·路易斯·德莱弗斯	Julia Louis Dreyfus
祖海尔·格德里	Zouheir Guedri

Luxe

et

Digital

轰轰烈烈的数字化风潮不会放过任何一个行业，奢侈品行业也一样。

奢华而小众的奢侈品味、百年的历史底蕴、金碧辉煌的店面、“白手套”的精致服务……高傲的奢侈世界要如何应对数字化和数字时代在文化品位、宣传媒体和市场运作等多领域的颠覆性变革？要如何吸引“数字化人类”，建立新的奢侈消费群？

本书讲述了奢侈品行业在数字化浪潮中遭遇的冲击和新生的机遇，从影响力、体验、大数据、数字化影像、艺术和顾客体验、网络广告、新市场、数字化贸易、零售、可持续发展、数字化转型、培训、产品内容和创业等多角度探讨品牌在数字大趋势下的生存与发展战略，并在文化定位、技艺创新、市场战略、营销宣传、客户体验、海外市场发展和职业培训等问题上提供前瞻性指导。

图灵社区：iTuring.cn
反馈/投稿/推荐邮箱：contact@turingbook.com
读者热线：(010) 51095186-600
分类建议 经管
人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn



ISBN 978-7-115-48515-1
定价：69.00元

看完了

如果您对本书内容有疑问，可发邮件至 contact@turingbook.com，会有编辑或作译者协助答疑。也可访问图灵社区，参与本书讨论。

如果是有关电子书的建议或问题，请联系专用客服邮箱：ebook@turingbook.com。

在这可以找到我们：

微博 @图灵教育 ：好书、活动每日播报
微博 @图灵社区 ：电子书和好文章的消息
微博 @图灵新知 ：图灵教育的科普小组
微信 图灵访谈 ：ituring_interview，讲述码农精彩人生
微信 图灵教育 ：turingbooks